

**MODELO DE NEGOCIO PARA UNA APLICACIÓN  
INTERACTIVA MÓVIL DE PUBLICIDAD DE  
LOCALES COMERCIALES EN CENTROS  
COMERCIALES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

Ricardo David González Pinos

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

2015

# **MODELO DE NEGOCIO PARA UNA APLICACIÓN INTERACTIVA MÓVIL DE PUBLICIDAD DE LOCALES COMERCIALES EN CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

Ricardo David González Pinos

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título  
de magíster en Administración (MBA)

Asesora temática: Catalina Castaño Yépez, MBA

Asesora metodológica: Mónica Henao Cálad, Ph. D.

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

2015

# MODELO DE NEGOCIO PARA UNA APLICACIÓN INTERACTIVA MÓVIL DE PUBLICIDAD DE LOCALES COMERCIALES EN CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Ricardo David González Pinos<sup>1</sup>

## Resumen

Este documento contiene los resultados de una investigación para estructurar un modelo de negocio para una aplicación interactiva móvil de publicidad para locales comerciales de los centros comerciales de la ciudad de Medellín.

Una vez identificadas las necesidades de los clientes de los centros comerciales de ubicarse dentro de los mismos y de acceder a información de interés, como ubicación de baños, seguridad, etc., desde su teléfono celular, surge también la oportunidad de ofrecer publicidad digital móvil a los locales comerciales para que puedan atraer a sus consumidores, tras informar de las promociones, eventos y ofertas que tienen para sus clientes.

Esto se resolvió con un modelo de negocio construido según la metodología *Lean Startup* de Eric Ries y con la ayuda del lienzo *Canvas* de Alex Osterwalder, en el que se analizan el segmento de clientes, la propuesta de valor por entregar a usuarios, la monetización del negocio, los recursos necesarios para su consecución, las alianzas clave y demás ítems que hicieron posible una investigación de mercado profunda, que se vio plasmada en una aplicación móvil de publicidad digital que integra las características del modelo de negocio realizado.

Con la ayuda de Ruta N y de NXTPLabs e investigación realizada por el autor se analizaron los conceptos básicos de estrategia, modelo de negocio y tipos y herramientas aplicables al proyecto; también se acudió a investigación cualitativa a través de entrevistas y encuestas a los actores más significativos del modelo de negocio como son usuarios, locales comerciales, centros comerciales, mentores entre otros, que supieron compartir su experiencia para lograr los objetivos del presente trabajo de grado.

## Palabras clave

Mercadeo digital, publicidad, centros comerciales, modelo de negocios, aplicación interactiva móvil.

---

<sup>1</sup> rgonza13@eafit.edu.co

## ***Abstract***

*This document contains the results of research to structure a business model for a mobile interactive advertising application for shops of shopping malls in the city of Medellin.*

*The opportunity to offer mobile digital advertising having identified the needs of customers in shopping centers located within these and to access information like location of restrooms, security, etc., from your cell phone, also comes the premises so that they can attract consumers after informing promotions, events, deals they have for their customers.*

*This was solved with a business model built under the Lean Startup methodology by Eric Ries and with the help of Alex Osterwalder Canvas, in which the customer segment is analyzed, the value proposition to deliver to users, monetization business, the resources needed to achieve them, key alliances, and other items that made possible a thorough market research that was embodied in a digital advertising mobile application that integrates the features of the business model made.*

*With the help of Ruta N, NXTPLabs and research by the author, the basic concepts of strategy, business model, types and tools applicable to the project as well as qualitative research through interviews and surveys were analyzed the most significant new model users such as business, retail, shopping centers, mentors and others who were able to share their experience to achieve the objectives of this graduate work.*

## ***Key words***

*Digital marketing, Advertising, Malls, Business Model, Interactive Mobile Application.*

## 1. Introducción

La idea de negocio planteada en el presente trabajo de grado surgió a partir de una necesidad personal que era ubicar un local comercial de donas en un centro comercial que no tenía disponible un sitio que ofreciera dicho artículo.

Al encontrar esta necesidad personal, se preguntó a varios clientes de algunos centros comerciales si habían pasado por una situación similar y fue una sorpresa constatar que a la mayoría le ha sucedido algo parecido; su opinión era que el tamaño de los centros comerciales actuales hace difícil ubicarse dentro de ellos; la información de ubicación de baños, puestos de auxilio inmediato, seguridad, etc., en ocasiones no es muy clara, y localizar un local comercial en particular requiere caminar por todo el centro comercial y algunas veces las personas buscan algo específico.

Con lo anterior en mente, surgió la idea de crear una aplicación para *smartphones* que contenga la información de los locales comerciales existentes en el centro comercial y su ubicación dentro del mismo.

Con una idea vagamente estructurada se buscó ayuda de Ruta N, “una corporación creada por la Alcaldía de Medellín, UNE y EPM que facilita la evolución económica de la ciudad hacia negocios intensivos en ciencia, tecnología e innovación, de forma incluyente y sostenible. Su principal objetivo al año 2021 es posicionar a Medellín como la ciudad más innovadora de América Latina” (Ruta N, 2014), y de NXTPLabs (“un fondo de inversión con programa de aceleración que, además de ubicar capital, dota a los equipos emprendedores de infraestructura, capacitación, mentoría y servicios de apoyo con el fin de hacer que las empresas invertidas validen sus modelos de negocios y alcancen un nivel de «investment readiness» para crecer y escalar sus compañías a nivel local e internacional” (NXTPLabs, 2014), la primera antioqueña y la segunda argentina, que analizaron la idea y colaboraron en el modelo de negocio construido según la metodología *Lean Startup* de Eric Ries y con la ayuda del lienzo *Canvas* de Alex Osterwalder.

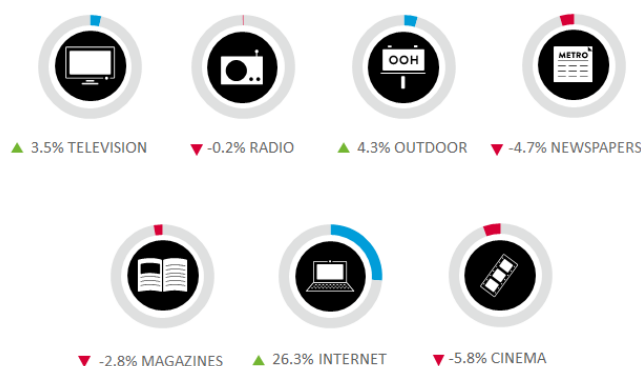
En el transcurso de las capacitaciones y conferencias dictadas por las empresas antes citadas surgió la oportunidad de ofrecer publicidad digital móvil a los locales comerciales de los centros comerciales, si se entiende por publicidad una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación; según O’Guinn, Allen y Semenik (1999), la “publicidad es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir”.

La publicidad es importante para sostener el modelo de negocio; en consecuencia, se analizaron los diversos medios publicitarios existentes; como la tecnología actual permite publicitar en medios masivos, como los *smartphones*, una definición de publicidad móvil es "la utilización de medios inalámbricos interactivos para proporcionar a los clientes información personalizada y sensible a la hora y en lugar, que promociona mercancías, servicios e ideas, generando valor para todos los grupos de interés" (Dickinger, Haghirian, Murphy y Scharl, 2004); en otras palabras: es un medio eficaz para las distintas marcas de ofrecer sus productos e informar ofertas y descuentos.

Los locales comerciales deben de alguna manera atraer nuevos clientes y, para cumplir con ese objetivo, invierten mucho dinero en campañas publicitarias a través de televisión, radio, prensa, vallas, etc., con el propósito de promocionar sus productos o servicios y darse a conocer al mundo. Al observar en los centros comerciales de Medellín los volantes entregados en las afueras de los mismos, se verificó que son uno de los medios más utilizados para publicidad, seguido por pegatinas o adhesivos en las instalaciones del local comercial o en forma directa artículo o producto que desean promocionar.

Al investigar los medios de publicidad más usados en la actualidad, se evidencia que, pese a que la televisión es el medio dominante en publicidad, internet está creciendo en forma acelerada, de tal modo que alcanza un 26,3% en el mundo, otros medios de publicidad como revistas y periódicos están decreciendo (Aunque la televisión lidera la inversión publicitaria en internet crece un 23 por ciento a nivel mundial, 2013). La ilustración siguiente compara algunos de los medios de publicidad y su crecimiento o decrecimiento en el año 2013.

**Ilustración 1.** Crecimientos y decrecimientos de los diferentes medios de publicidad



Fuente: Aunque la televisión lidera la inversión publicitaria en internet crece un 23 por ciento a nivel mundial, 2013

En Colombia, la publicidad está conquistando nuevas maneras de promocionar sus productos y según el reporte presentado por IAB Colombia (*Interactive Advertising Bureau*), la asociación internacional que promueve el desarrollo de la publicidad interactiva (Aunque la televisión lidera la inversión publicitaria en internet crece un 23 por ciento a nivel mundial, 2013), y la firma PWC, “la inversión publicitaria en medios digitales en el primer semestre del 2013 creció un 37.7%” (Crece la inversión publicitaria en medios digitales, 2013).

La mayor inversión que se está realizando en formatos *web* y *mobile*; el último ha tenido un crecimiento notable, puesto que pasó de una inversión de 1.382.205.161 millones de pesos

a una de 1.744.969.393 millones de pesos en el segundo trimestre de 2013 (Crece la inversión publicitaria en medios digitales, 2013).

Dichos datos indican que existe una oportunidad en la ciudad de Medellín de incursionar en la publicidad digital móvil, habida cuenta de la ventaja que presenta la ciudad, que cuenta con centros comerciales de gran tamaño; dentro de ellos, muchos locales comerciales tienen la necesidad de publicitar sus artículos a los clientes para de esta manera incrementar sus ventas.

Al tener clara la necesidad de los clientes de ubicación dentro de los locales comerciales y la oportunidad de ofrecer publicidad a los mismos en los centros comerciales, y tras evidenciar el crecimiento y la inversión que se está realizando en los últimos años en publicidad interactiva en formatos *web* y *mobile*, se planteó una investigación que respondiera la pregunta: ¿cuáles características debe tener el modelo de negocio para un aplicativo de publicidad interactiva móvil para los locales comerciales de los centros comerciales de la ciudad de Medellín? De igual manera, se plantearon los siguientes objetivos: plantear un modelo de negocios para un aplicativo móvil de publicidad interactiva de locales comerciales de centros comerciales de la ciudad de Medellín, identificar las metodologías de modelo de negocios como herramienta de validación de la idea de negocio planteada, identificar las características de la publicidad móvil digital y su impacto en Medellín, con el fin de adaptarlas a la aplicación, plantear una propuesta de valor que marque la diferencia entre los aplicativos de publicidad móvil existentes en la ciudad de Medellín y desarrollar un software (prototipo) que cumpla las características del modelo de negocio.

Con la idea clara del aplicativo móvil de publicidad, el siguiente paso seguido fue estudiar los modelos de negocios existentes y analizar cuál es el más idóneo, claro y de fácil entendimiento, que pueda agrupar las características buscadas en un modelo de negocio rentable. Se decidió usar la metodología *Lean Startup* de Eric Ries y el lienzo *Canvas* de Alex Osterwalder y se diseñó un producto mínimo viable (PMV) que fue testeado en el mercado para comprobar su funcionalidad.

Aplicados los conceptos analizados y con los datos e información obtenidos de las encuestas y las entrevistas realizadas a los diferentes actores que intervinieron en el modelo de negocios, se muestran los resultados en gráficas de fácil entendimiento de la investigación hecha.

En consecuencia, el presente documento queda estructurado con un apartado conceptual en el que se analizan los conceptos más relevantes sobre estrategia, generación de valor, modelos de negocios y herramientas y metodologías de varios autores e investigadores que hicieron posible estructurar el modelo de negocio con una base conceptual.

A continuación se encuentra un apartado en el que se explican los métodos de investigación empleados y cómo se obtuvieron los datos y la información para cumplir los objetivos planteados del modelo de negocio.

Por último, se presentan los resultados obtenidos en diversas gráficas estadísticas que permiten la mayor comprensión de los lectores y se presenta el modelo de negocio final, detallado bloque por bloque.

## **2. Marco conceptual para definir el modelo de negocio del aplicativo móvil de publicidad**

### **2.1 ¿Qué es estrategia?**

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 1996, p.103). Michael E. Porter dice que la estrategia es ser diferente a la competencia, hacer las cosas de manera única y buscar, mediante distintas actividades, entregar algo por lo que el cliente esté dispuesto a pagar, algo que sea diferente a los demás y sea motivo de ser escogidos frente a los productos o servicios que son similares a los que son ofertados por la empresa.

Otra definición, según Johnson, Scholes y Whittington (2005, p.6), postula que la estrategia es la dirección y el alcance de una organización en el largo plazo, con lo que logra ventaja en un entorno cambiante a través de su configuración de recursos y competencias con el fin de cumplir las expectativas de las partes interesadas.

En dicha definición se hace énfasis en la dirección y el alcance a largo plazo que la organización debe tener; al unirla con la definición de Porter, una estrategia se resume en ser diferentes de la competencia mediante la realización de actividades distintas, con el fin de satisfacer a las partes interesadas en un largo plazo de tiempo.

En Stern y Deimler (2006, p.1) se cita una definición de Bruce Henderson que dice: “Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación”.

Surge el tema de diferenciación como principal pilar de la estrategia: hacer las cosas de manera única, de tal modo que sea difícil de ser copiada por la competencia, es en sí la esencia de la estrategia, pero también es importante que se tenga una visión a largo plazo para poder subsistir en el tiempo.

Una de las definiciones más simples y acertadas es la de Peter Drucker, considerado padre de la administración moderna, y dice que “la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?” (Drucker, 2007, p.392). Es importante saber qué hace el negocio, cómo lo hace, qué debería hacer y hacia dónde debería ir.

Al analizar las definiciones de los autores citados en los párrafos precedentes, la estrategia se resume en saber qué hace la empresa y tener fijado hacia dónde va en un periodo de largo plazo, identificando el cómo la empresa lo hace y que ese cómo sea diferente a la competencia, de manera que entregue valor a sus clientes y genere valor para sí misma.



En las definiciones de estrategia se habla con insistencia de valor, por lo cual en el siguiente apartado se analizan los conceptos de generación de valor.

## **2.2    ¿Qué es valor?**

“El valor no tiene por qué ser objetivo ni subjetivo; más bien podríamos afirmar la posibilidad de ser objetivo y subjetivo, conjunción y no disyunción, en cuanto sujeto y objeto son condiciones necesarias, aunque no suficientes del valor” (Gervilla, 1998). Una definición bastante confusa, que da una idea de lo complicado que resulta definir valor, ya que se trata de una percepción que cada persona tiene de algún individuo, producto, servicio, etc.: lo que para alguien tiene valor para otro no lo tiene.

Los valores son propiedades de la realidad que solo aparecen o se perciben en la relación que se establece entre las realidades presuntamente valiosas y los hombres que se vinculan con ellas. Los valores lo son por la relación que mantienen los hombres con esa realidad (Hoyos y Martínez, 2004, p.110). En esta definición está más explícito lo referente a la percepción de una realidad por parte del hombre.

Además de definiciones amplias acerca de valor, es conveniente analizar las circunscritas al mundo empresarial, desde el punto de vista de la estrategia. En el análisis conceptual de estrategia se mencionaba que existe valor tanto para el cliente como para la empresa. Una definición de valor desde el punto de la empresa es: “una serie de actividades que conducen al dueño o accionista a obtener un rédito que sea positivo y superior en aquello que obtendría con otra alternativa comparable” (Laniado, 2002, p.8). Si se analiza este concepto, valor para la empresa se traduce en rédito económico, en lograr hacer una actividad o serie de actividades que representen ganancias a la empresa en términos económicos.

Desde el punto de vista del consumidor, el valor es una percepción; algunos autores lo definen como la capacidad de un producto de satisfacer deseos (Blackwell, Szeinbach, Barnes, Gardner y Bush, 1999, p.139) y están acertados: si se encuentra un producto o servicio que satisface una necesidad o un deseo, enseguida se le otorga cierto valor.

Otros autores definen el valor como la percepción de la calidad recibida por el consumidor, ajustada al precio relativo del producto (Doyle, 1984); una definición más amplia es la siguiente: "lo que se obtiene (calidad, conveniencia, beneficios emocionales, etc.) en función de lo que se da para adquirir y usar el producto (precio, riesgo, tiempo, esfuerzo, etc.)" (Martin y Brown, 1990).

Según Diógenes Rosales (2008), “el valor es una cualidad especial que hace que las cosas sean estimada en sentido positivo o negativo”.

Otra definición de valor es: “Valor es toda perfección, real o ideal, existente o posible, que rompe nuestra indiferencia y provoca nuestra estimación, porque responde a nuestras tendencias o necesidades” (Marín, 1990).

Según la definición de Marín, valor es algo que provoca una estimación en las personas, en este caso en los clientes.

Valor es, entonces, lo que la empresa está dispuesta a entregar a sus clientes de manera que ellos tengan una estimación positiva, sea esta de carácter real, físico o subjetivo e ideal.

En el valor juegan un papel muy importante las emociones; ya lo dijeron Martin y Brown en la definición antes presentada y lo afirman también Butz y Goodstein (1996), al decir que valor es el vínculo emocional entre productor y consumidor.

En conclusión, el valor debe ser percibido por ambos actores, productor y consumidor; en el primero se traduce el valor en rédito económico, ya que ese es el principal objetivo de las empresas, y en el segundo en suplir un deseo o una necesidad a un precio adecuado, que genere un acercamiento emocional que asegure volver a adquirirlo.

### **2.3 ¿Qué es un modelo de negocio?**

Una definición muy sencilla, ofrecida por Magretta (2002, p.87): “Historias que explican cómo la empresa trabaja”. Y es así, en efecto: un modelo de negocio debe ser tan fácil de comprender pero, a su vez, debe contener todos los aspectos que conforman la cadena de valor del negocio, de manera que sea muy entendible el cómo la empresa trabaja.

Otra definición, en la que se incluye el concepto de valor, dice: “Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (Amit y Zott, 2001, p.497). Es importante el crear valor, tanto para la empresa como para sus clientes. Para Einsenmann (2011), un modelo de negocio es un conjunto integrado de elecciones características que especifican la propuesta única de valor para el cliente de una empresa y cómo configura sus actividades y las de sus alianzas para entregar ese valor y obtener unos beneficios sostenibles. El autor hace énfasis en la entrega de valor para el cliente; para este fin se debe valer de un conjunto integrado, es decir, todas las actividades deben ir en pos de la construcción de valor para la empresa y para los consumidores.

Se puede definir un modelo de negocio como “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción” (Winter y Szulanski (2001, p.738). En esta definición, la clave es que deben ser interdependientes; como lo planteaba Einsenmann, es un conjunto integrado, y lo afirman Winter y Szulanski al citar que es un conjunto de rutinas y, más que rutinas, acciones interdependientes: una depende de la otra para su consecución.

Con las definiciones anteriores, un modelo de negocio muestra en forma explícita la estructura que tiene una empresa y la manera en que la misma trabaja.

Es importante tomar en cuenta la creación de valor que es, en últimas, por lo que los clientes prefieren una empresa a otra, a pesar de que sus productos son similares; como se analizó con anterioridad, es la percepción de valor lo que crea un vínculo emocional entre

consumidor y productor, que hace posible que el producto o servicio sea preferido al de la competencia.

Las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (Chesbrough y Rosenbloom, 2002, p.6).

Esta definición, desde el punto de vista del autor del presente trabajo de grado, es la más clara; en realidad, un modelo de negocio debe mostrar el mercado (clientes), qué se le va a entregar (propuesta de valor), cómo se va a hacer (canales de distribución), cuánto nos va a costar (estructura de costos) y cuál será el beneficio para la empresa (ingresos).

"Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.3). Osterwalder es el creador de una herramienta para crear modelos de negocios que se detallará más adelante, en la que, de una manera clara y mediante el uso de gráficas, se da a conocer un esquema bien estructurado, con los actores externos e internos y que indica cómo es la comunicación entre ellos; en esa herramienta se ve con claridad la definición de Osterwalder y Pigneur, así como la lógica que existe en cada una de las actividades y cómo ellas están relacionadas para entregar valor a la organización, a los clientes y a los demás grupos de interés que participan del modelo de negocio.

## **2.4 Tipos de modelos de negocios**

Existen varios tipos de modelos de negocios, cada uno con sus ventajas y desventajas, unos más claros y comprensibles que otros, y que se mencionan a continuación:

### **2.4.1 Dos o varios lados**

"Se trata de modelos de negocio donde, para que uno de los lados (o segmentos de clientes) reciba valor debe existir el otro, es decir, operan sobre segmentos interdependientes que se benefician mutuamente de un efecto de red" (Megias, 2012). Este tipo de modelo de negocio es característico por su dependencia de dos o más segmentos de mercado; el éxito del negocio depende de la sinergia entre estos segmentos. Para aclarar la definición es importante citar un ejemplo: el éxito de una discoteca depende de dos segmentos de mercado, hombres y mujeres; si no existe el adecuado balance entre estos dos grupos, la discoteca no tiene éxito, puesto que si no hay hombres, las mujeres no van, y viceversa. Por eso, una estrategia adoptada por estos negocios de diversión nocturna es regalar la entrada y ciertos cocteles a las mujeres para llamar la atención de los hombres y lograr el balance adecuado.

En este tipo de modelo de negocios se ve muy a menudo el hecho de regalar el producto o servicio para ganar dinero; suena ilógico pero funciona de esa manera.

#### **2.4.2 Larga cola (*Long tail*)**

"La larga cola es la tendencia por la cual, gracias a la tecnología, el mercado de masas se convierte en un mercado de nichos: por primera vez en la sociedad de consumo, la venta de pequeñas cantidades es rentable" (Anderson, 2008, p.15). En este modelo de negocio no se aplica el principio de Pareto, que dice que un porcentaje bajo de los productos de una empresa genera un porcentaje alto de las ganancias de la misma; ello se debe a su naturaleza. El modelo denominado *long tail* no se fija en el mercado de masas, es decir, en vender a la mayor cantidad de gente posible un mismo producto o servicio; el modelo se enfoca hacia una venta en cantidades reducidas a segmentos de mercado muy particulares, por ejemplo, las cadenas de comercio electrónico, como Amazon, poseen un modelo de negocio de ese tipo: venden todo tipo de artículos, desde libros, ropa, tecnología, hasta perfumes, llantas, accesorios y demás; no están enfocados en un solo producto que se comercialice en masa sino en productos muy variados para segmentos de mercados especiales.

#### **2.4.3 *Fremium***

Conocida también como *freebies*, y consiste en la provisión de productos o servicios al consumidor final sin costo alguno (Rudzki y Li, 2007, p.180). Este modelo de negocio es muy utilizado en el mercado de las aplicaciones móviles para celulares, que ofrecen el servicio final sin costo para el usuario y pueden vender paquetes promocionales para mantenerse desde el punto de vista económico. Un ejemplo de este tipo de modelo de negocios son los juegos gratuitos para los *smartphones*: el usuario descarga el juego completamente gratis pero, mientras lo juega, puede acceder a comprar contenido promocional para ayudarlo a avanzar en los diferentes niveles que el juego posee.

### **2.5 Herramienta del lienzo *Canvas* para modelos de negocios propuesta por Alex Osterwalder**

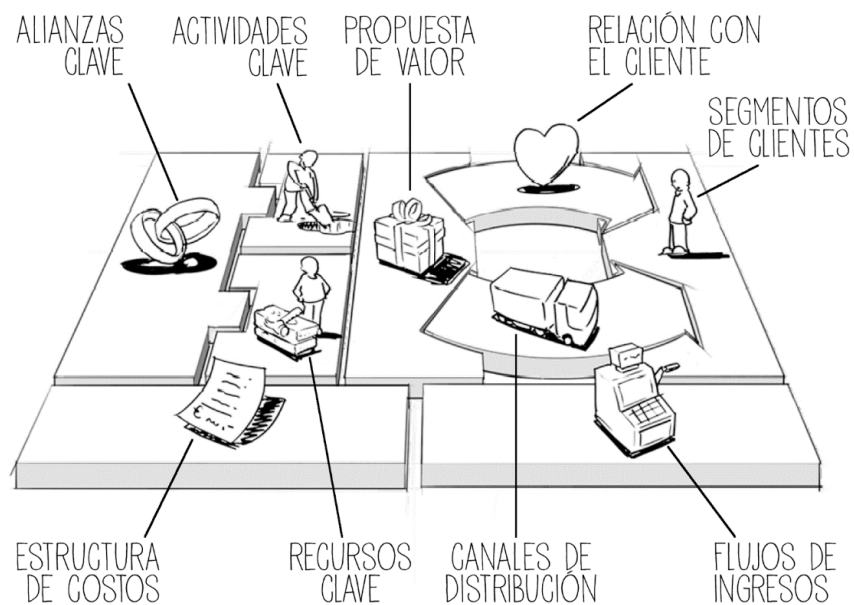
De las definiciones de modelos de negocios o maneras para describir o representar un modelo de negocios, el de Osterwalder es el más dinámico y explicativo, por lo que se detallan sus características en este apartado.

"Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.3).

Según Banchieri, Blasco y Campa-Planas (2013, p.477), para describir el modelo de negocio de una empresa, Alex Osterwalder parte de las cuatro áreas principales que constituyen una compañía, planteando como pilares los siguientes aspectos: producto, perspectiva del cliente, gestión de la infraestructura y consideraciones financieras.

De estos cuatro pilares se extrajeron nueve bloques, que describen el modelo de negocio propuesto por Alex Osterwalder, los que se organizaron en un lienzo *Canvas*, como lo indica la siguiente ilustración:

**Ilustración 2.** Modelo *Canvas* de Alex Osterwalder



Fuente: Ciberopolis.com

En cada bloque existen preguntas por resolver que son claves a la hora de plantear el modelo de negocio; en este caso, las preguntas para cada bloque son:

### Ilustración 3. Modelo *Canvas* de Alex Osterwalder: preguntas por resolver

<b>ALIANZAS CLAVE</b> ¿Quiénes son nuestros aliados clave?  ¿Cuáles recursos van a obtenerse de las alianzas? ¿Cuáles actividades realizan los aliados?	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> ¿Cuáles actividades claves requiere la propuesta de valor?  <b>RECURSOS CLAVE</b> ¿Cuáles son los recursos que requieren los canales, en relación con los clientes?	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> ¿Cuál es el valor que se les esta entregando a los clientes?  ¿Cuál es el problema que se ayuda a resolver? ¿Cuál es la necesidad que se está satisfaciendo?	<b>RELACION CON CLIENTES</b> ¿Cuál es el tipo de relación que se establecerá con los clientes y cómo se va a mantener?  ¿Cuáles relaciones ya están establecidas? ¿Qué tan costoso es establecer las relaciones?  <b>CANALES</b> ¿A través de cuáles canales se va a llegar a los segmentos de clientes?  ¿Cuáles canales funcionan mejor?	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> ¿Para quién se está creando valor?  ¿Quiénes son los clientes más importantes?
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> ¿Cuáles son los costos más importantes en el modelo de negocios?			<b>FUENTE DE INGRESOS</b>  ¿Por cuál valor están los clientes dispuestos a pagar? ¿Cómo se va a pagar? ¿Cómo preferirían pagar?	

Fuente: elaboración propia

Para entender el modelo en su totalidad, se va a definir cada uno de los bloques que lo componen:

#### 2.5.1 Segmentos de clientes

Una definición de segmento de clientes es: "Un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing" (Kotler y Armstrong, 2008, p.61). En esta definición se hace énfasis en que existe un grupo con gustos similares o que responden de manera parecida a los esfuerzos de mercadeo, si se entiende como tales el dar a conocer a los consumidores el producto o servicio que ese grupo está dispuesto a adquirir.

Una definición más completa de segmento de mercado es la siguiente: "Aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas" (Bonta y Farber, 2007, p.30).

Para definir un segmento de mercado se deben considerar muchas variables que permitan ver de manera clara en realidad quiénes están interesados en el producto o servicio, para, de esta manera, obtener el grupo con la mayor homogeneidad posible; ejemplos de algunas de

dichas variables son: sexo, edad, raza, estatura, peso, condiciones económicas y características demográficas, entre otras.

Como se mostró en la ilustración 3, existen preguntas por resolver que determinan el segmento de clientes al que se atiende con el modelo de negocio. La primera pregunta, ¿para quienes se está generando valor?, requiere un análisis profundo para poder responderla, con el fin de tener claridad acerca de si el valor que se genera es el que el cliente espera, si es en realidad suficiente para los consumidores, si su percepción es buena respecto al producto o servicio.

En un artículo de Gallarzo y Ahumada (2014), los autores hacen una diferenciación entre los distintos segmentos de clientes, entre los que se encuentran:

- Mercado de masas, que es el público en general, un segmento bastante amplio cuyos integrantes tienen necesidades y problemas similares; este segmento está enfocado hacia negocios de consumo masivo.
- Nicho de mercado: se refiere a grupos muy particulares, específicos y especializados de mercado; este segmento se utiliza en negocios que requieren una relación cercana entre empresa y consumidor.
- Mercado segmentado: son varios segmentos de mercado con necesidades o problemas ligeramente distintos, y se aplica a empresas que pueden manejar diferentes segmentos de mercado.
- Mercado diversificado: son varios segmentos de mercado con necesidades o problemas totalmente distintos pero que la empresa está en capacidad de atender con sus productos y servicios.

La otra pregunta que se analiza al definir el o los segmentos de clientes es: ¿cuáles son los clientes más importantes? En un modelo de negocio es importante determinar aquellos clientes que son los que más compran, o los que mayor cercanía tienen con la empresa, a fin de poder mantenerlos satisfechos y evitar que migren hacia la competencia.

### **2.5.2 Propuesta de valor**

Se dedicó todo un apartado conceptual al análisis acerca de qué es valor. El modelo *Canvas* de Osterwalder dedica un bloque entero a la propuesta de valor que, según Márquez García (2010, p. 34), es "lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno".

La propuesta de valor es lo que hace diferente el producto o servicio del de la competencia; esta diferencia es algo por lo que el consumidor está dispuesto a pagar algo más o preferirlo.

Según Gallarzo y Ahumada (2014), la propuesta de valor es “la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás que venden los mismos productos u ofrecen el mismo servicio”.

Es importante para el éxito del negocio generar el valor adecuado para los consumidores, con el propósito de mantenerlos fieles al producto o servicio que se ofrece; esto se consigue mediante ensayo y error, mediante encuestas a los grupos de interés, análisis de tendencias e investigación del mercado.

### **2.5.3 Canales de distribución**

Continuando con los bloques del modelo, el canal de distribución es:

Desde el punto de vista formal, un canal de marketing (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo (Lamb, Hair y McDaniel, 2002, p.380).

El canal de distribución se encarga de llevar el producto o servicio desde la empresa hacia el distribuidor o hacia el consumidor final.

Otra definición que respalda la anterior es la siguiente:

Canales de distribución es la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores. Estos canales juegan un papel muy importante en la experiencia del consumidor que, además de dar a conocer los productos y servicios de la empresa, permite a los clientes evaluar fácilmente la propuesta de valor (Gallarzo y Ahumada, 2014).

En la última definición se cita la propuesta de valor, que debe ser evidente en los canales de distribución para los clientes, con el fin de que ellos evalúen y decidan la que en mayor medida se ajuste a sus necesidades.

En el análisis de este bloque se deben resolver las preguntas: ¿a través de cuáles canales se va a llegar a los clientes? y ¿cuáles canales funcionan mejor?

Es importante escoger el tipo de canal más adecuado para la distribución del producto o el servicio; entre los canales de distribución más populares se encuentran:

- Canal directo: este canal va desde el fabricante hacia el consumidor de manera directa; se usa, en lo primordial, en empresas de servicio, como bancos y aseguradoras.
- Canal corto: la travesía en este canal empieza el fabricante, pasa por el detallista y culmina en el cliente; se emplea, en esencia, en los negocios comercio electrónico y concesionarios de autos.



- Canal largo: va desde el fabricante, pasa por un mayorista, luego cae en un detallista y termina en el consumidor; las tiendas de barrio, como ejemplo clásico, acuden a este tipo de canal.
- Canal doble: parte del fabricante, entra a un agente exclusivo, que distribuye a los mayoristas, luego pasa por los detallistas y termina en el consumidor; lo emplean las franquicias y los exportadores exclusivos (Muñiz González, 2001).

#### **2.5.4 Relación con el cliente**

La relación con el cliente, según Fernández (2001, p.12), "se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades".

Una buena relación con los clientes desde el inicio, desde la adquisición, debe ser fuerte, de manera que ellos sean quienes recomienden el producto o servicio y se sientan identificados con la marca.

Según Gallarzo y Ahumada (2014), "la empresa es la que determina el tipo de relación que desea tener con el cliente potencial, estas se pueden dar en dos vertientes: en las personales o en las automatizadas; estas ven aspectos como asistencia personalizada y atención a necesidades muy específicas del consumidor".

En conclusión, la relación con el cliente debe atender a las preguntas: ¿cuáles relaciones se han establecido?, ¿cuál es el costo de crear o mantener una nueva relación?, ¿cómo se van a establecer las relaciones con los clientes?, con el propósito de acercarlos al producto o servicio que la empresa ofrece y, una vez captado como cliente, mantener esa relación, que permita su fidelización a la marca, al producto o al servicio.

#### **2.5.5 Flujo de ingresos**

Es el bloque que informa el origen de los ingresos económicos al modelo de negocio, es decir, "son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Se incluyen acá: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros" (Márquez García, 2010, p.30).

Según Gallarzo y Ahumada (2014, p. 1807),

Es importante que la empresa se pregunte ¿cuánto estará dispuesto el cliente a pagar por mi producto o servicio?, partiendo de este punto se estará en condiciones de establecer el precio. La búsqueda de otras formas de obtener ingresos, también es importante que se consideren, estas deben ser adicionales a la simple venta del producto o la prestación del servicio.

En definitiva, en este bloque se deben analizar las fuentes que generen ingresos al modelo de negocio, sea la venta del producto o servicio o el pago por publicidad, licencias, regalías, entre otros. Para cada fuente de ingreso es importante saber cuánto están dispuestos a pagar y por qué.

En esta etapa se debe establecer el precio del producto, servicio o de las licencias, regalías, publicidad, etc., que son parte del ingreso económico. Para establecer el precio es necesario hacer una investigación de mercado que responda a las preguntas, ¿cuánto está dispuesto el cliente a pagar por la propuesta de valor?, ¿cómo se va a pagar?, y ¿cuáles son las alternativas de pago preferidas por el cliente?

### **2.5.6 Recursos clave**

"Son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave" (Márquez García, 2010, p.30). En conclusión, los recursos clave son todo aquello con lo que se cuenta para que el modelo de negocio planteado logre su objetivo.

Otra definición de recursos clave dice:

Son los insumos que necesita la empresa para poder hacer un producto, permitiéndola crear y ofrecer una propuesta de valor, mantener el vínculo con su segmento de mercado y por consiguiente tener más ganancias. Estos incluyen todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros (Gallarzo y Ahumada, 2014).

Al analizar estas definiciones, se concluye que recursos clave son todos los que se tienen a disposición para crear el producto o servicio, ponerlo en el mercado y mantenerlo en el mismo. Pueden ser propios o de terceros y el único requisito es que aporten a la creación, distribución y venta del producto o servicio. Con este análisis se responde a la pregunta ¿cuáles son los recursos que se necesitan para la consecución del negocio?

### **2.5.7 Actividades clave**

Las actividades clave

Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás (Márquez García, 2010, p.30).

En este caso son los cómo se va a hacer para que el modelo de negocio salga adelante.

“Describe las acciones más importantes que una empresa realiza para que funcione su modelo de negocio, ya sea que se relacione con la producción, la prevención y solución de problemas o al desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación” (Gallarzo y Ahumada, 2014).

Las actividades clave están relacionadas con los recursos clave; es todo lo que se puede hacer con los recursos con los que se cuenta, es analizar que actividades son de mayor importancia para el negocio y cómo se logran realizar con los recursos disponibles.

El análisis debe llevar a responder una pregunta crucial: ¿cuáles actividades ayudan a hacer realidad la propuesta de valor planteada?

### **2.5.8 Alianzas clave**

El bloque de alianzas clave describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio (Gajardo Valdés, 2010). Es decir, todas aquellas empresas, personas o instituciones que pueden aportar valor al modelo de negocio como socios estratégicos.

Según Gallarzo y Ahumada (2014), las alianzas clave las componen los proveedores, los socios y las alianzas estratégicas que puedan optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos. Estas alianzas se pueden establecer con no competidores, competidores, distribuidores, financieros o proveedores.

Este bloque debe empezar por investigar: ¿cuáles podrían ser los aliados clave?; una vez identificados, preguntar: ¿cuáles recursos se pueden obtener de dichos aliados?, y ¿cuáles actividades desarrollan los aliados? Al responder estas preguntas se ha estructurado el bloque de alianzas clave que proporcionarán valor al modelo de negocio.

### **2.5.9 Estructura de costos**

Por último, y no menos importante, se encuentra la estructura de costos, que es la "expresión numérica que expresa, por rubros, la cantidad de dinero que se eroga para obtener un determinado producto por unidad y permite evaluaciones y comparaciones si se expresa en cifras relativas (porcentajes)" (Mendoza, 2000, p.38).

La estructura de costos permite visualizar de manera explícita cuánto cuesta el producto o servicio que se ofrece a través del modelo de negocio; en este apartado se deben tomar en cuenta todos los gastos y costos del producto o servicio en mención. Todo ello es importante para tener una idea acerca de si es rentable o no el negocio al comparar con el flujo de ingresos, para de esta manera “acomodar”, si se quiere, los precios de venta, disminuir gastos, rediseñar los canales de distribución, etc., es decir, organizar el modelo de negocio para que pueda dar la rentabilidad esperada.

Una explicación bastante clara la dan Gallarzo y Ahumada (2014, p. 1807):

La estructura de costos incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el negocio como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor y generar ingresos. Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos clave, actividades clave y socios clave. Los costos deben minimizarse lo más posible.

Es un bloque muy importante, que requiere un extenso análisis porque de los planteamientos que en él se realicen depende si el negocio es rentable o no. La pregunta importante aquí es: ¿cuáles son los costos más importantes en el modelo de negocios?; responderla requiere analizar y comparar con el flujo de ingresos para saber si, en definitiva, el negocio puede dar la rentabilidad esperada.

Osterwalder en los nueve bloques da una visión profunda de un negocio; con cada bloque se analiza los cómo, con qué, por qué, con quién y para quién se plantea el negocio. Es un análisis minucioso, que requiere una investigación profunda de mercado y ensayar el modelo de negocio para corregir lo que sea necesario y así llegar a generar el valor esperado para los consumidores y para la empresa.

Lo que la hace una herramienta muy atractiva para modelos de negocio es la sencillez y la practicidad con que se esquematiza, y también la adaptabilidad que tiene la herramienta a cualquier situación económica, tecnológica, social, legal, etc., del entorno en el que se desarrolla. Como lo dice Alcaraz Rodríguez (2011), la empresa puede ir adaptando su modelo de negocio según circunstancias internas o externas; no es un esquema fijo ni permanente, lo cual va a permitir ser más competitivos, en la medida en que los requerimientos del mercado lo exijan.

Las ventajas que tiene el lienzo *Canvas* de Osterwalder son: brinda una visión clara y entendible de lo que hace la empresa, sigue una secuencia en la que se analiza ¿qué se hace?, ¿quiénes compran?, ¿qué se necesita?, ¿por qué prefieren el producto o servicio ofrecido al de la competencia?, ¿a quienes se necesita para hacer las cosas de mejor manera?, ¿cómo se llega a los clientes?, ¿cómo son las relaciones con los clientes?, ¿cómo se genera y distribuye el ingreso?, ¿cuánto cuesta generar el producto o servicio, ponerlo en el mercado y mantenerlo ahí?

Otra ventaja es que contempla un análisis interno y externo de la empresa y del mercado, lo que permite reinventarse cuando sea necesario. Es práctico y sencillo, es flexible y se puede cambiar según se necesite.

## **2.4 Metodología *Lean Startup*, basada en el lienzo *Canvas* de Osterwalder**

Para analizar la metodología *Lean Startup*, es necesario definir qué es una *startup*; según el mismo Eric Ries, una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema (Ries, 2011, p.23).

Otra definición, propuesta por Blank y Dorf (2012), dice que una *startup* es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable.

Estas definiciones explican que una *startup* es una organización que busca un modelo de negocio escalable, replicable y sustentable, basado en crear un producto o servicio bajo condiciones inciertas.

Una *startup* es una empresa en un estado embrionario, creativo o de consolidación más que una empresa puramente dicha (Álvarez, 2012). Para considerarse, una *startup* debe estar en etapa embrionaria, debe ser una iniciativa empresarial de reciente creación, que, por lo general, cuenta con un número reducido de socios promotores y que exige inversión inicial relativamente reducida (Afi, 2013).

Con la definición clara de *startup*, es momento de definir la metodología *Lean Startup*, propuesta por Eric Ries; según Muñoz (2012, p.5), “Lean Startup es una metodología que fue definida en sus inicios por Eric Ries en su libro «The Lean Startup», quien es la persona detrás de todo el movimiento de Lean aplicado a la creación de empresas y desarrollo de productos”.

La metodología *Lean Startup* intenta explicar la viabilidad de un producto y cómo el mismo se mueve, desde su concepción a través del desarrollo de un piloto o prototipo hasta el producto comercializable (Calapinto, 2013, p.18); con esta metodología se pretende probar un prototipo en el mercado e irlo “ajustando” hasta cumplir las características necesarias para ser un producto viable y comercializable.

El método *Lean Startup* hace que las empresas sean más eficientes en el uso del capital y que apoyen la creatividad humana de manera efectiva. Pone en marcha prácticas que acortan el ciclo de desarrollo del producto o servicio y ayudan a entender qué es lo que el cliente quiere (Muñoz, 2012). Es una metodología ágil y flexible, que permite cambiar de dirección cuando se necesite sin mucho esfuerzo.

Eric Ries (2011, p.25) habla sobre los pasos por seguir para crear una *startup* exitosa, a partir de que, en sus inicios, no se cuenta con un capital elevado de inversión y de que se requiere, por parte de los fundadores emprendedores, un arduo trabajo para llevar a cabo el modelo de negocio. Plantea como importantes tres secciones: ver, dirigir y acelerar.

En la sección denominada “ver”, Ries describe la fase exploratoria de la idea de negocio, en la que se introduce el concepto de PMV (producto mínimo viable), que es aquel producto con las mínimas características posibles que sea funcional; el PMV tiene como objetivo investigar la percepción del usuario o cliente y obtener información valiosa para modificar las características del producto, a fin de que esté acorde con lo que los usuarios y clientes quieren. Todo este proceso tiene como objetivo aprender del mercado y se denomina “conocimiento validado”; no requiere de mucha inversión por parte de la *startup* ni quita recursos a los usuarios o clientes (tiempo, dinero, atención), quienes dedican un mínimo esfuerzo pero con grandes beneficios para la organización (Ries, 2011, p. 25; Ruta N, 2014). Con la fase denominada “ver”, que se basa en una exploración y visualización de los entornos interno y externo, se puede investigar la percepción de los clientes acerca del producto o servicio que los emprendedores desean sacar al mercado, con la finalidad de

cumplir y, si es posible, superar las expectativas del cliente y tener algo más de certeza de que el producto va a ser aceptado.

En otra sección del libro, denominada “dirigir”, Ries hace énfasis en la combinación crear-medir-aprender, en la que va evaluando el PMV; lo mide en el mercado mediante indicadores: el desempeño, la aceptación del cliente, la escalabilidad, etc., y va aprendiendo a mejorar para volverlo a crear, de acuerdo con la retroalimentación obtenida por el mercado, volver a medirlo y aprender de nuevo. Esta combinación de crear-medir-aprender, que se torna cíclica hasta obtener el PMV que cumpla y supere las expectativas del cliente, tiene un nombre dado por Eric Ries y es “pivotear”.

La sección “acelerar” se basa en avanzar con la mayor celeridad posible con el negocio; una vez se ha realizado el pivotaje del PMV y se encuentra listo para su masiva expansión, empieza una etapa en la que se introduce el producto o servicio al mercado de manera intensiva. En este paso de aceleración, la *startup* empieza su crecimiento hacia el ideal de convertirse en una empresa consolidada, estructurada y con una participación de mercado que le permita mantenerse en el tiempo.

Existen tres características que describen a una *Lean Startup* de base tecnológica, según Muñoz (2012), y son:

1. El uso de plataformas habilitadas por el código abierto y el software libre.
2. La aplicación de metodologías ágiles de desarrollo que disminuyen en forma drástica los residuos e impulsan la creatividad en el desarrollo del producto.
3. Intensiva y focalizada en el cliente.

Estas características están presentes en las *startup* porque necesitan reducir al máximo los costos iniciales y se hace posible al usar software libre, exento de pagos por licencias, evitar malgastar recursos y disminuir residuos; y, lo más importante, enfocarse en el cliente, de manera que sea él quien proporcione la información de lo que desea y con esos datos poder desarrollar un producto que tenga el ingreso esperado en el mercado.

*Lean Startup* ofrece un enfoque científico para crear y gestionar nuevas empresas y obtener un producto deseado con la ayuda del cliente, lo más rápido que sea posible (Ries, s.f). En *Lean Startup* se trata de ensayo y error: crear algo, validarlo en el mercado, modificarlo, volver a validarlo, volver a modificarlo, hasta que cumpla las características mínimas deseadas por el o los segmentos de mercado a los que se desea ingresar, esto con el propósito de crear un producto con un nivel alto de aceptación, de tal modo que, a su vez, tenga el precio correcto para que el mercado lo adquiera y se posibilite hacer de la *startup* una empresa rentable.

La metodología *Lean Startup*, trabaja de la mano con la herramienta del lienzo *Canvas* de Alex Osterwalder (Maurya, 2012, p.46), a la que le realizan algunas modificaciones que se muestran en la siguiente ilustración:

#### Ilustración 4. Modelo *Canvas* de *Lean Startup*: preguntas por resolver

<b>PROBLEMA</b> ¿Cuál es el dolor, necesidad u oportunidad que se desea satisfacer? Enlistar de uno a tres problemas	<b>SOLUCIÓN</b> Describir una posible solución a cada problema	<b>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR</b> ¿Cuál valor se le está entregando a los clientes?  ¿Cuál problema se está ayudando a resolver? ¿Cuál necesidad se está satisfaciendo?  <b>CONCEPTO DE ALTO NIVEL</b> Analogía entre la propuesta de valor y una empresa existente	<b>VENTAJA INJUSTA</b> Algo que sea difícilmente copiado o adquirido	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> ¿Para quién se está creando valor?  ¿Quiénes son los clientes más importantes?   <b>CLIENTES TEMPRANOS</b>  Enlistar los clientes ideales
	<b>MÉTRICAS CLAVE</b> ¿Cuáles son los parámetros a medirse? ¿Cuáles son las herramientas que deben usarse en las mediciones?		<b>CANALES</b> ¿A través de cuáles canales se va a llegar a los segmentos de clientes?  ¿Cuáles canales funcionan mejor?	
	<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> ¿Cuáles son los costos más importantes en el modelo de negocios?		<b>FUENTE DE INGRESOS</b>  ¿Por cuál valor los clientes están dispuestos a pagar? ¿Cómo se va a pagar? ¿Cómo preferirían pagar?	

Fuente: elaboración propia

Este *Canvas* cambia “alianzas clave” del modelo original de Alex Osterwalder por “problema”; en este bloque se debe analizar cuál es el dolor, necesidad u oportunidad que se satisface con la idea de negocio que se pretende modelar.

El bloque “solución”, reemplaza a “actividades clave”; en él se describe la posible solución a lo planteado en el bloque “problema”.

“Recursos clave” del modelo original se cambia por “métricas clave”, bloque que señala cómo se va a medir el éxito de la *startup* y se presentan las herramientas para este objetivo.

En la práctica, el bloque de “propuesta de valor” queda similar, con la diferencia de que se añade un apartado, descrito como “concepto de alto nivel”, el que sugiere realizar una analogía entre la propuesta de valor y una empresa existente.

Por último, “relación con los clientes”, bloque del modelo *Canvas* original de Alex Osterwalder, se reemplaza por “ventaja competitiva”, que pretende describir qué hace único al modelo de negocio, qué es lo diferente que no puede ser copiado u obtenido con facilidad por la competencia.

Una vez completo el análisis del *Canvas* modificado por la metodología *Lean Startup*, es justo examinar los pasos para llevar a cabo el modelo, Muñoz (2012) sugiere unos pasos por seguir para la construcción de un producto bajo la metodología *Lean Startup* y son:

1. Construcción del PMV: con la ayuda del *Canvas* de *Lean Startup*, se averigua el problema por resolver. Se plantean las preguntas: ¿cómo debe ser el producto? y ¿cómo va a resolver el problema?, y se empieza con la construcción del PMV, con base en las supuestas respuestas a las inquietudes citadas.
2. Métricas para medir la efectividad del PMV: una vez terminado el PMV, se testea y se valida en el mercado, captando la opinión y las sugerencias de los segmentos de clientes. Para cumplir este objetivo se deben definir los atributos que se van a medir y el cómo se va a medir. Estos aspectos dependen de las características propias del producto. Según estos indicadores clave o métricas clave, se deberá “pivotear” el PMV hasta llegar al que cumpla las métricas deseadas.
3. Aprendizaje validado: según Ries (2011, p.209), el PMV es la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el menor esfuerzo. Este aprendizaje es fundamental para disminuir el riesgo a la hora de lanzar el producto al mercado.

Esta metodología innovadora está siendo enseñada a lo largo y ancho del mundo; como lo afirma Blank (2013), esta metodología se está enseñando en las universidades; es un método aplicado a los programas de MBA, y existen en casi todas las ciudades del mundo organizaciones como *StartUp Weekend*, que están introduciendo la metodología a cientos de emprendedores.



### **3. Método de solución implementado para desarrollar un modelo de negocio de una aplicación interactiva móvil de publicidad de locales comerciales en centros comerciales de Medellín**

Por la complejidad de la investigación, se han utilizado diversos tipos y métodos para obtener datos, tanto cualitativos como cuantitativos, de manera que se pueda acceder a una información confiable y construir con la misma el modelo de negocio planteado en el presente documento.

La primera parte de la investigación, con el objetivo de plantear un modelo de negocio para un aplicativo móvil de publicidad interactiva de locales comerciales de centros comerciales de la ciudad de Medellín, inicia con una búsqueda y análisis de conceptos acerca de modelo de negocios, para lo cual se recurrió a bibliografía especializada en el tema a través de bases de datos registradas como *EBSCOHost* y *EMERALD*.

Además, se analizaron libros sugeridos por la asesora temática y por las organizaciones Ruta N y NXTPLabs, que ayudaron en el modelo de negocio mediante mentorías realizadas en un plazo de dos meses.

Con toda la información recolectada acerca de modelo de negocio, se empezaron a investigar las herramientas y metodologías que mejor se adaptaran a la idea de negocio; se escogieron en definitiva la herramienta lienzo *Canvas*, de Alex Osterwalder, y la metodología *Lean Startup*, de Eric Ries, con lo que se logró el cumplimiento de uno de los objetivos, que es identificar la metodología de modelo de negocio como herramienta de validación de la idea de negocio planteada.

Al empezar a utilizar la metodología *Lean Startup*, la primera etapa fue identificar el problema, el cual surgió por una necesidad propia del autor del presente documento, al no encontrar un local comercial en particular en un centro comercial de Medellín y el difícil acceso que tuvo a información dentro y fuera del mismo.

La primera investigación cualitativa se realizó en sitio, preguntando al azar a personas del centro comercial si han pasado por una situación similar. Tras la respuesta afirmativa de la mayoría, se evidenció una problemática latente en los centros comerciales.

El siguiente paso fue conformar un grupo multidisciplinario de personas con habilidades y conocimientos en diferentes áreas, con el propósito de fortalecerse como grupo y desarrollar el modelo de negocio planteado.

Este grupo lo integran cuatro personas con diferentes perfiles, entre los que se encuentran un emprendedor con conocimiento y experiencia en creación de *startup* (el autor del presente documento), un experto en programación de plataformas *Android* e *IOS*, un diseñador gráfico con conocimientos profundos en web y un profesional en mercadeo y ventas.

Cada uno de los integrantes accedió a recolectar información de manera cualitativa en toda visita a un centro comercial, al observar a los clientes: cómo se comportan, qué buscan, qué

preguntan a los guardias de seguridad, etc., con el fin de detectar en realidad si existe el problema o necesidad que se ha planteado en el presente documento para ser investigado.

Con las apreciaciones obtenidas por cada uno de los integrantes de manera cualitativa, se empezó a formar un esquema básico de los atributos que debe tener el aplicativo de publicidad digital móvil que será modelado, que, según la metodología *Lean Startup*, es el paso por seguir después de haber determinado el problema. Para esta etapa se realizó una investigación de campo, mediante la recolección de información de tres diferentes actores que son: centros comerciales, locales comerciales y usuarios, a través de encuestas, cuyos formatos se adjuntan en los anexos 1 y 2, y de entrevistas a los representantes de mercadeo y ventas de los centros comerciales (ver anexo 3).

Las encuestas permiten obtener datos cuantitativos y cualitativos que se presentan en el siguiente apartado; en ellas se abordan preguntas que permiten identificar las características de la publicidad digital móvil y su impacto en la ciudad de Medellín, así como determinar la percepción de valor que los usuarios, locales comerciales y centros comerciales poseen, con el objetivo de determinar la propuesta de valor que marque la diferencia entre los aplicativos de publicidad móvil existentes en la ciudad de Medellín.

Toda esta información recolectada mediante encuestas y entrevistas es clave para describir los nueve bloques del modelo *Canvas* de Alex Osterwalder y los cuatro adicionales propuestos por la metodología *Lean Startup*, ya que las encuestas permitieron analizar el problema, la posible solución, las métricas clave, los segmentos de mercado, la propuesta de valor, las actividades clave, los recursos clave, las alianzas clave, los canales de distribución, la relación con los clientes, los ingresos, los gastos y la ventaja injusta, que conforman el modelo de negocio objeto de la presente investigación.

La siguiente etapa de la misma es de tipo descriptivo; en ella, con los datos obtenidos con anterioridad, se empiezan a describir las características de cada uno de los actores y lo que en efecto perciben como valor dentro de la propuesta realizada. Para esta etapa, el investigador hizo un curso de dos meses en Ruta N, sobre modelos de negocios y metodología *Lean Startup*, con una empresa argentina denominada NXTPLabs; en el mencionado curso se expresó la idea de negocio y se mostraron los datos obtenidos para ir modelando el negocio con base en la información recolectada.

A continuación se entró en una fase exploratoria para obtener información directa de las áreas de mercadeo de los centros comerciales; en este caso se realizaron entrevistas a los responsables del área de mercadeo de los centros comerciales estudiados: Santafé, Unicentro, Florida Plaza y El Tesoro. Dichas entrevistas aportaron información valiosa de carácter cualitativo, que permitió en su momento tomar la decisión de cuál centro comercial sería el tomado en cuenta en un inicio para testear la plataforma desarrollada (ver anexo 3).

También se realizaron entrevistas a mentores claves para la implementación del proyecto en las distintas áreas que conforman el proyecto como son: técnica, de mercadeo, de emprendimiento y financiera. La información obtenida de estas entrevistas fue tratada de manera cualitativa y aportó las experiencias de estos actores al proyecto en mención (ver anexo 4).

Con toda la información recolectada, analizada y tabulada con la ayuda de NXTPLabs, se procedió a diseñar el primer lienzo *Canvas*, con lo que se cumplió el objetivo principal de esta investigación: el modelo de negocio de una aplicación interactiva móvil de publicidad de locales comerciales de centros comerciales de la ciudad de Medellín.

Este modelo de negocio entró en etapa de validación por parte del mercado, para lo que se desarrolló el producto mínimo viable (PMV), que es la aplicación de publicidad móvil; esta etapa del proyecto está a cargo del programador y del diseñador, que son integrantes del equipo.

Para el desarrollo del PMV se contó con fuentes de consulta especializadas en desarrollo de aplicaciones móviles y capacitaciones vía internet (*Coursera*), que solventan diferentes dudas al momento de escribir el código del prototipo.

Con el PMV programado, se dio cumplimiento a otro de los objetivos planteados en el presente trabajo de grado.

El PMV fue programado en lenguaje *Android* debido a que es un lenguaje de programación libre y no requiere licencias ni permisos de uso, con la finalidad de disminuir los costos iniciales por sugerencia de la metodología *Lean Startup* que se está siguiendo en el proceso investigativo.

Empieza la etapa de validación en el mercado del PMV para obtener información de retroalimentación de los distintos actores (centros comerciales, locales comerciales y usuarios), con el objetivo de “pivotar” el PMV e ir ajustando el modelo de negocio a lo que los actores consideran como valor y que debe integrarse en el modelo. De igual manera, se realiza una investigación cualitativa de la competencia directa e indirecta, con el propósito de recolectar información sobre las características de sus productos y realizar la debida comparación con el PMV que se está validando. Esta etapa cumple el objetivo de plantear una propuesta de valor que marque la diferencia entre los aplicativos de publicidad móvil existentes en la ciudad de Medellín.

Por último, con el prototipo funcional se realiza una validación con un grupo focal integrado por los fundadores del proyecto y personas cercanas al mismo (mentores, centros comerciales y compañeros de NXTPLabs), con el fin de recibir retroalimentación, descubrir errores, escuchar opiniones y cambiar tanto el prototipo como el modelo de negocio que lo rige y concluir con una aplicación que cumpla las características del modelo de negocio objeto de la presente investigación.

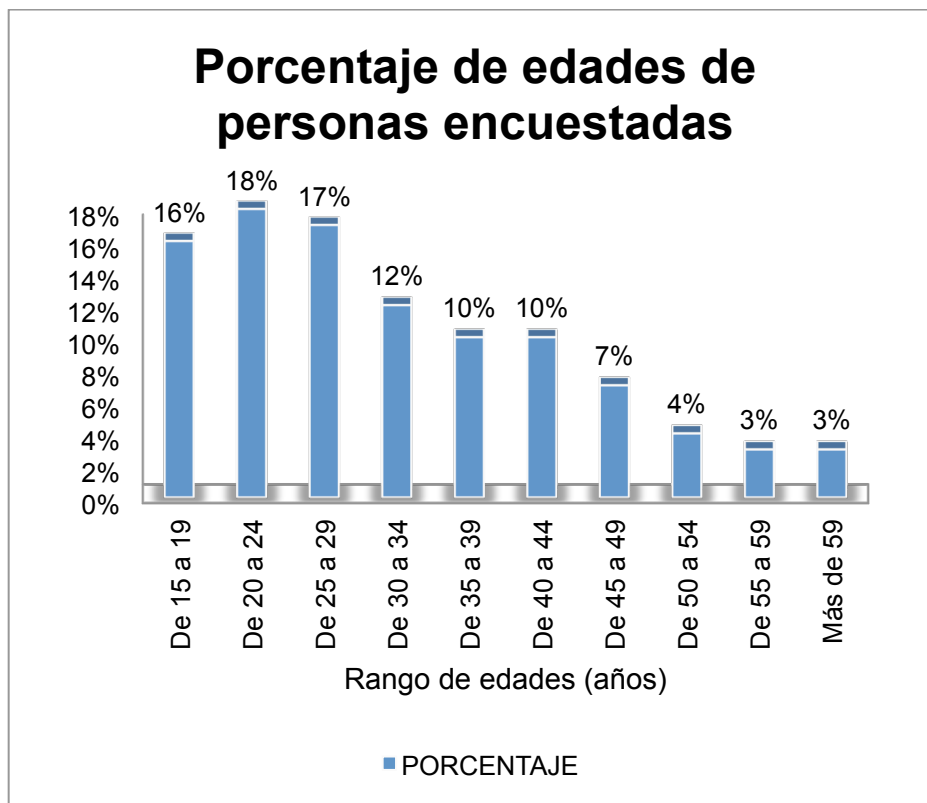
#### 4. Presentación y análisis de resultados

El primer resultado, obtenido tras una investigación cualitativa, que consistió en preguntar al azar a personas de los centros comerciales si han tenido alguna vez problema en encontrar un local comercial o para saber si el mismo no está en ese centro comercial y no saber en cuál centro comercial se encuentra, fue afirmativa en su mayoría y muchos de ellos añadieron la dificultad de encontrar puntos de interés dentro de los centros comerciales como, por ejemplo, los baños.

Con esta exploración inicial con los clientes, se realizó una encuesta a 60 personas distribuidas en tres centros comerciales de Medellín que fueron: Santafé, Florida Plaza y Unicentro (ver anexo 1).

Los datos obtenidos mediante la aplicación de dicha encuesta se muestran en la siguiente ilustración:

**Ilustración 5.** Porcentajes de edad de personas encuestadas

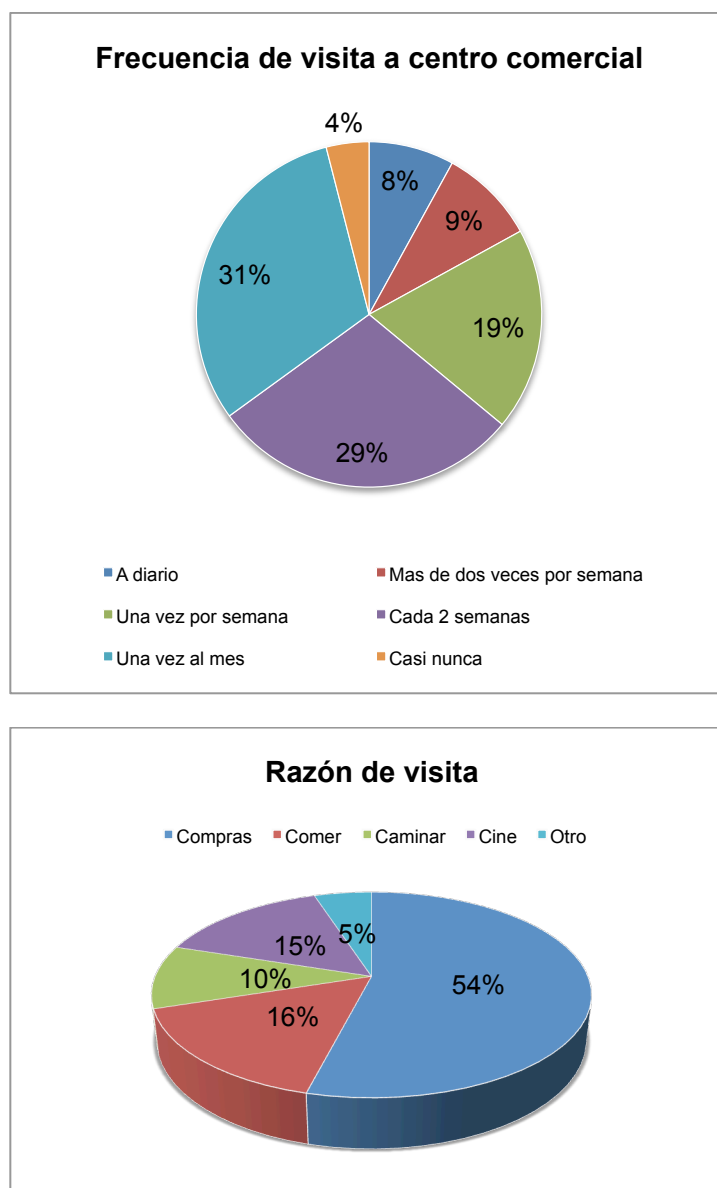


Fuente: elaboración propia

Las personas encuestadas se ubicaron en su mayoría en un rango de 15 a 44 años; el grupo de mayor frecuencia fue el de 20 a 24 años. Este rango de edad se caracteriza también por poseer el mayor porcentaje en adquisición de *smartphone* y *app*, según la encuesta realizada por Ipsos - Napoleón Franco para Asomóvil, en la que destaca que el 24,4% de *smartphones* en Colombia pertenecen a personas entre 25 y 34 años, seguidos del 18,7% para personas entre 35 y 44 años, y del 17,2% para edades entre 15 y 24 años (Ipsos - Napoleón Franco, 2012).

La siguiente ilustración muestra la frecuencia con que las personas visitan un centro comercial y la razón principal de su visita:

**Ilustración 6.** Frecuencia de visita y razón de visita



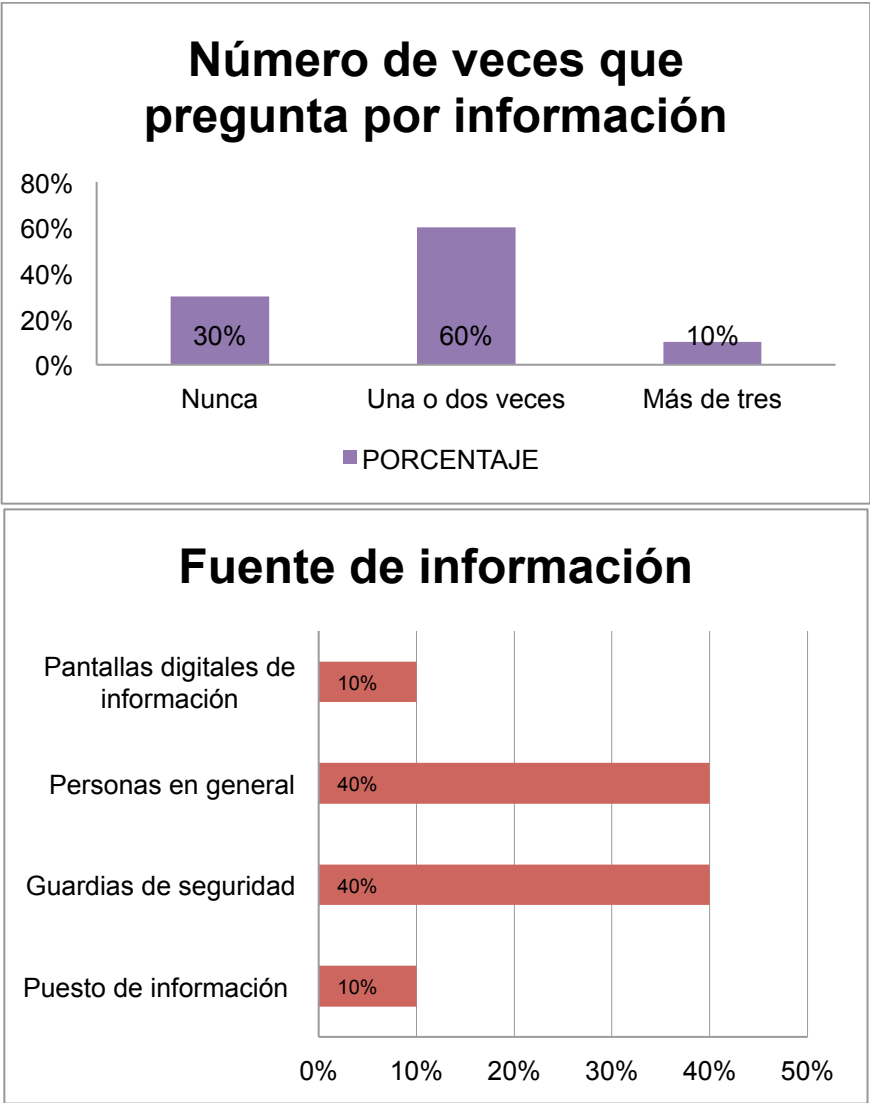
Fuente: elaboración propia

La mayoría de las personas visitan un centro comercial cada mes o cada quincena, lo que supone un reto: aumentar la frecuencia con la que se visita un centro comercial.

Compras es el porcentaje más alto en cuanto a razón de visita a un centro comercial, seguidas de comida y cine; en este caso, el enfoque de la publicidad debe enfocarse hacia los visitantes frecuentes, para que puedan localizar de mejor manera promociones, eventos, descuentos, ofertas de las marcas comerciales de su preferencia y otros aspectos de interés.

Otra ilustración interesante es la que se muestra a continuación:

**Ilustración 7.** Número de veces que una persona pregunta por información y fuente de información

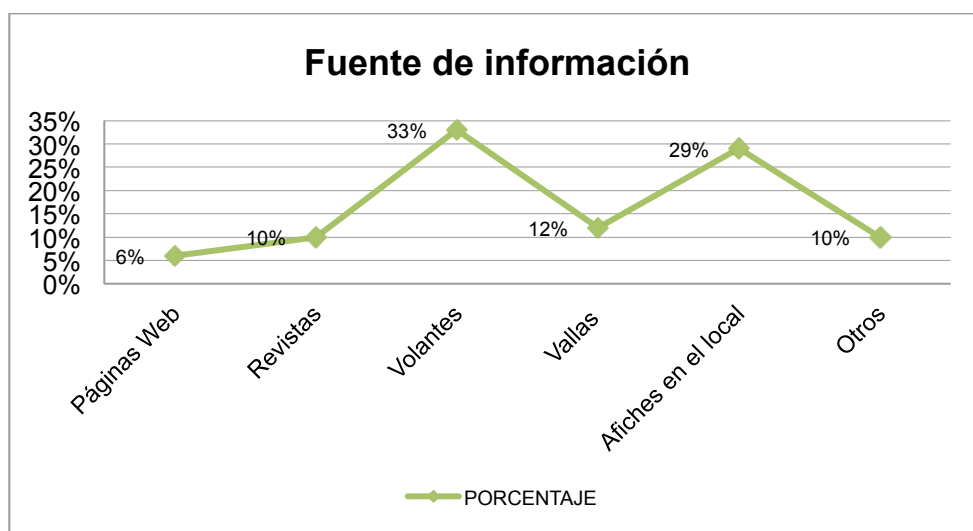


Fuente: elaboración propia

Los visitantes de los centros comerciales tienen la necesidad de preguntar una o dos veces en su recorrido por información que, según las encuestas, están relacionadas con encontrar un local comercial en particular o ubicar puntos de interés, como baños, puestos de información y seguridad, entre otros. Estas personas acuden en su mayoría al guardia de seguridad o a otros visitantes dentro del centro comercial. Esta información es crucial para el proyecto, ya que indica que existe una necesidad de información dentro de los centros comerciales que en la actualidad no se resuelve a través de la tecnología.

El cómo se enteran la gente de las promociones, eventos y ofertas que tienen el centro comercial y los locales comerciales se resume en la siguiente ilustración:

**Ilustración 8.** Fuente de información de promociones, ofertas y eventos



Fuente: elaboración propia

La gran mayoría de las personas se enteran a través de volantes entregados en las afueras de los centros comerciales sobre las promociones, ofertas o eventos que en ese día se encuentran disponibles para el usuario, seguidos por los afiches, pancartas o *pop* que se encuentran en el mismo local comercial que ofrece esas actividades.

Una vez más se constata que la tecnología no es una fuente de consulta, las encuestas indican que solo el 6% se enteran a través de las páginas web. Con estos resultados se cumplió el objetivo de identificar las características de la publicidad móvil digital y su impacto en Medellín.

Siguiendo con las encuestas, el 28% de los encuestados baja aplicaciones para su celular que le ofrezcan información sobre locales comerciales o centros comerciales; este dato indica que no existe suficiente entrada de la tecnología en cuestión de publicidad digital móvil pero que es interesante para los usuarios, ya que el 67% de los encuestados aseguran que les gustaría tener una aplicación en su celular que les informe sobre promociones,

eventos y ofertas de sus marcas favoritas en los centros comerciales; además, solicitan tener en la aplicación mapas de los centros comerciales e información detallada de los locales comerciales dentro de los mismos.

El 68% de las personas encuestadas indican que no hace falta ningún local comercial dentro de los centros comerciales investigados, pero el 28% desea un gimnasio.

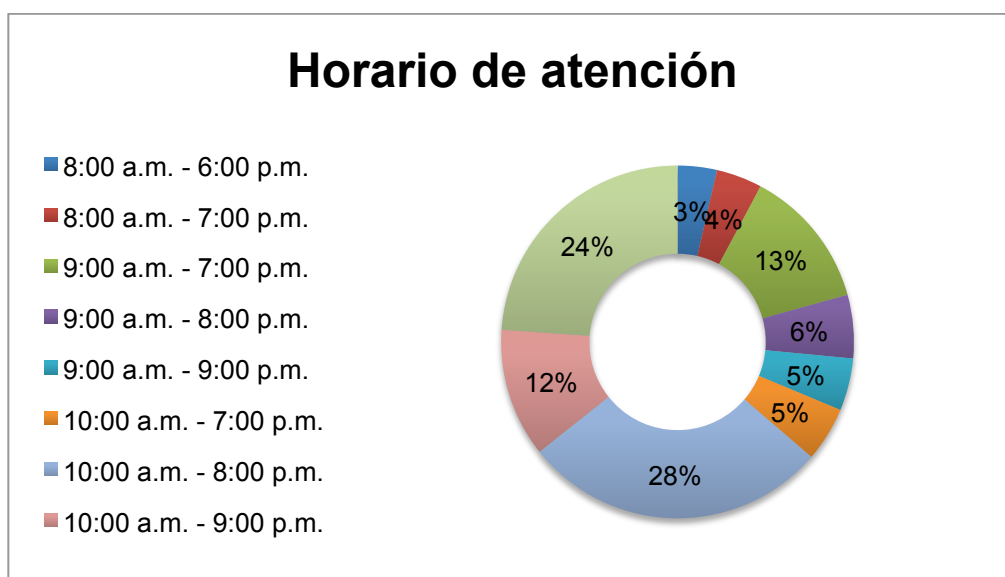
Dentro de los problemas que las personas encuentran en un centro comercial se detallan los siguientes: dificultad de encontrar un parqueadero: 31%, no encontrar a alguien cuando necesita ayuda: 29%, mala atención en locales comerciales: 16%, artículos fuera de existencia: 8%, demora en las comidas o imposibilidad de localizar mesa disponible: 8%, otras razones: 8%.

Estos datos fueron obtenidos de la encuesta realizada (anexo 1), en la que se plantearon preguntas cerradas para obtener información cuantitativa y preguntas abiertas para obtener información cualitativa.

Una vez analizado lo que los usuarios de los centros comerciales perciben acerca del proyecto, por lo cual es necesario encuestar a los locales comerciales, con el propósito de obtener datos que sean tomados en cuenta en el modelo de negocio, ya que dichos locales comerciales (clientes del proyecto) serán los que sustentarán el mismo desde el punto de vista económico.

La primera pregunta de la encuesta a los locales comerciales (ver anexo 2) es el horario de atención; los resultados se muestran a continuación:

**Ilustración 9.** Horario de atención de locales comerciales



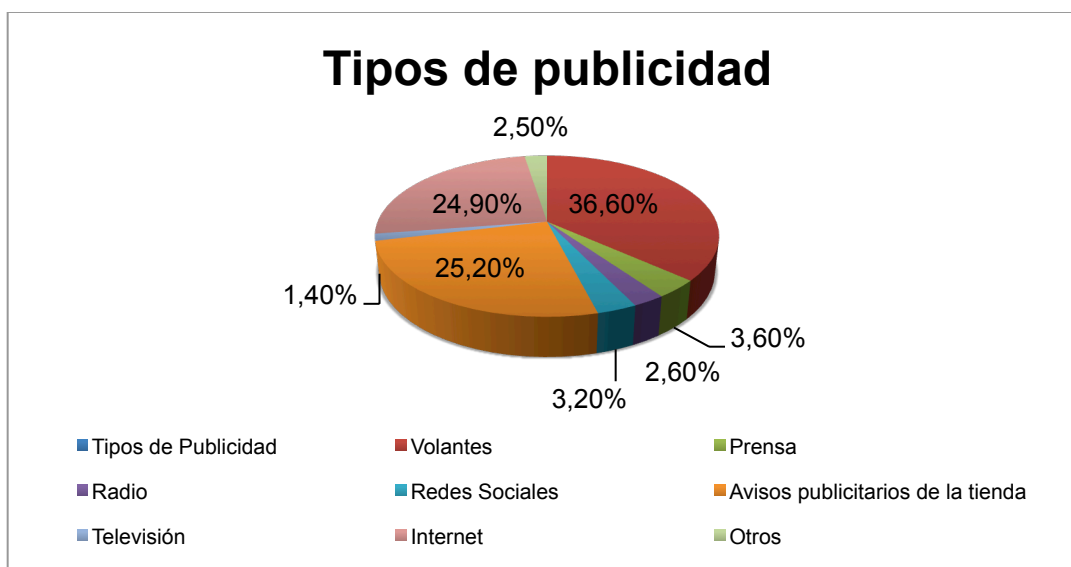
Fuente: elaboración propia



Los locales comerciales en su mayoría tienen un horario de 10:00 a. m. a 8:00 p. m.; sin embargo, negocios como cines, restaurantes y bares tienen horarios diferentes a los establecidos en la encuesta, lo que indica que la aplicación debe estar disponible las 24 horas del día para satisfacer todos los horarios.

La siguiente ilustración indica el medio de publicidad actual más usado por los locales comerciales:

**Ilustración 10.** Tipos de medios de publicidad



Fuente: elaboración propia

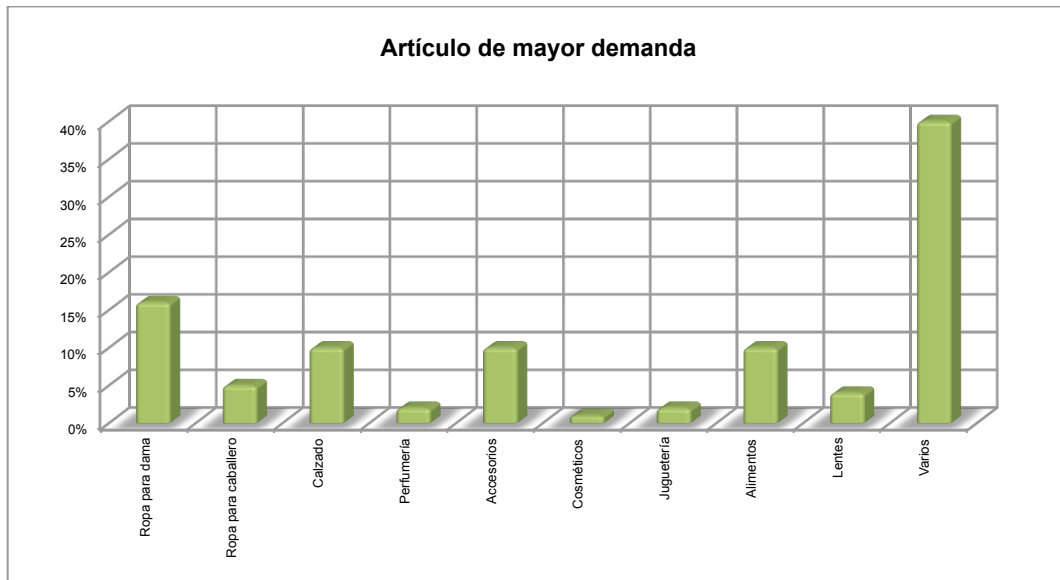
Los volantes entregados en las afueras de los centros comerciales son el medio de publicidad utilizado con mayor frecuencia, seguido por los anuncios publicitarios en las tiendas como afiches, pancartas y *pops*.

Internet es el tercer medio de publicidad utilizado, con casi un 25%, en su mayoría en páginas web de las tiendas y mensajes de correo electrónico que envían a los clientes incluidos en sus bases de datos.

Las redes sociales son muy poco utilizadas, pese al auge actual de las mismas. Esta información es de vital importancia para el aplicativo móvil de publicidad, ya que integrará publicidad a través de internet, *smartphones* y redes sociales.

La siguiente pregunta de la encuesta muestra información del artículo de mayor demanda en los centros comerciales según locales comerciales, tal como se presenta en la siguiente ilustración:

### Ilustración 11. Artículos de mayor demanda



Fuente: elaboración propia

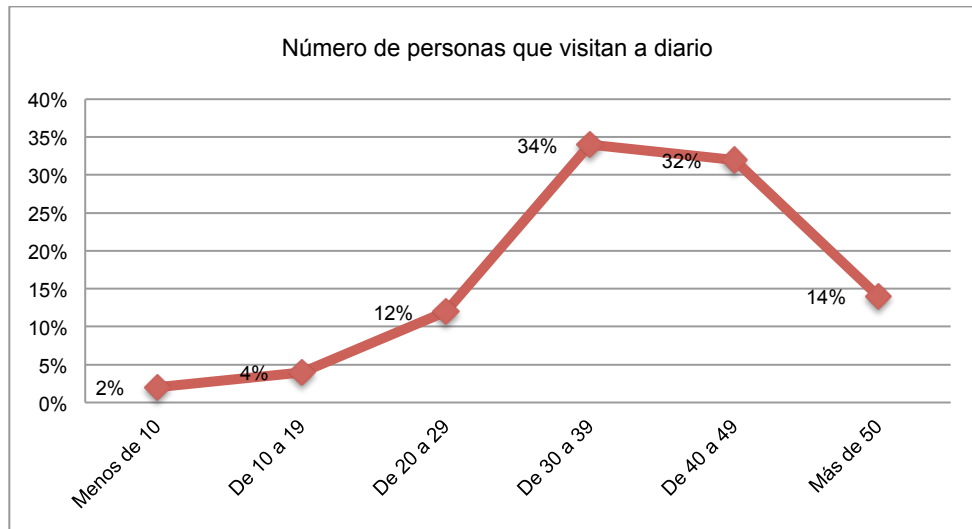
El artículo de mayor demanda es la ropa para dama, seguido por calzado, accesorios y alimentos; sin embargo existe un alto porcentaje en "varios", lo que indica que las personas van por más de un artículo de los especificados en la encuesta.

El 83% de los encuestados piensa que su ubicación dentro del centro comercial afecta el volumen de ventas, y el 80% desea enviar las promociones, ofertas y eventos a los teléfonos celulares de los usuarios del centro comercial.

Los locales comerciales desean obtener información estadística, sobre todo de cada cuánto los clientes comparten con otros sus promociones a través de las redes sociales, seguidos de cada cuánto comparten su tienda con otros, los "me gusta" que han dado a su tienda y promociones en las redes sociales. Esta información dice que el aplicativo debe medir los comportamientos del usuario y extraer información estadística para sí mismo y para los locales comerciales que pagarán por el servicio respectivo.

Otra información importante es el tráfico diario de los locales comerciales, que se muestra en la ilustración a continuación:

## Ilustración 12. Tráfico diario por local comercial



Fuente: elaboración propia

Según la encuesta, más de 30 personas visitan sus locales comerciales a diario; dependiendo del área de cada local comercial y del tipo de negocio al que se dedica, el flujo promedio de gente diaria en un centro comercial: suponiendo 250 locales comerciales y promedio de visita diario de 40 personas por local, se llega a un total de 10.000 personas que visitan un centro comercial cada día.

Al tener la información de usuarios y clientes, es necesario saber la opinión de los centros comerciales como tales y de realizar un acercamiento hacia ellos para investigar qué perciben como valor en un aplicativo móvil de publicidad. Para este efecto, se programaron entrevistas con personas apropiadas de los centros comerciales que permitieron hacer las encuestas, los cuales fueron Santafé, Florida Plaza y Unicentro.

Se entrevistó a una persona del área de mercadeo digital de Santafé (ver anexo 3), a quien le pareció muy interesante la propuesta pero el centro comercial ya está trabajando en una aplicación para *smartphones* propia de la organización.

En la entrevista con el responsable del área de mercadeo de Florida Plaza, se planteó como valor agregado el hecho de que el centro comercial es nuevo en la ciudad y ayudaría mucho en su posicionamiento el hecho de entrar con un aplicativo móvil; la idea fue aceptada de buena manera y se acordó enviar la propuesta a la gerencia de mercadeo y a la matriz en Bogotá. A partir de ese momento no se tuvieron respuestas a los mensajes de correo electrónico ni a las llamadas que se efectuaron para saber el estado de dicho trámite.

Con Unicentro fue diferente: la persona apropiada del área de mercadeo atendió la entrevista y proporcionó la información que se necesitaba para la aplicación, como los mapas digitales, el listado de tiendas de Unicentro agrupadas por categorías, etc.; en ese momento se decidió trabajar con Unicentro como aliado estratégico para el proyecto.

Con estos tres actores: los usuarios (personas en general), los clientes (locales comerciales) y un adaptador temprano (*early adopter*), como es Unicentro, se empezó a construir el modelo de negocio en el lienzo *Canvas*.

#### 4.1 Modelo de negocio mediante la metodología *Lean Startup*

El lienzo *Canvas* está compuesto por nueve bloques que fueron descritos en el apartado del marco conceptual del presente documento; sin embargo la metodología *Lean Startup* sugiere realizar cambios en cuatro bloques del modelo original de Alex Osterwalder, que son:

- Alianzas clave (modelo de Osterwalder) se cambia por problema (modelo *Lean Startup*)
- Actividades clave (modelo Osterwalder) se cambia por solución (modelo *Lean Startup*)
- Recursos clave (modelo de Osterwalder) se cambia por métricas (modelo *Lean Startup*)
- Relación con el cliente (modelo de Osterwalder) se cambia por ventaja competitiva (modelo *Lean Startup*)

La siguiente ilustración muestra el modelo *Canvas* con el que se modelará el negocio basado en la metodología *Lean Startup*.

**Ilustración 13.** Lienzo *Canvas* de la metodología *Lean Startup*



Fuente: Kevindewalt.com

Con la idea estructurada y con el grupo de trabajo multidisciplinario constituido por un experto en programación de aplicaciones móviles, otro experto en diseño gráfico y diseño web, uno más en mercadeo y ventas y el autor del presente trabajo de grado, candidato a MBA, se empezó a modelar el negocio a partir del problema.

#### 4.1.1 Problema

El bloque por analizar es “problema”, para el cual se identificó el dolor, la necesidad o la oportunidad de negocio, que en este caso fueron tres asuntos, que se muestran en la siguiente ilustración:

**Ilustración 14. Problemas**

Problemas
Escasa o no muy clara información de los sitios de interés dentro de los centros comerciales.
¿Cómo hacer que ingresen más personas al centro comercial?
¿Cómo hacer publicidad personalizada y en tiempo real?

Fuente: elaboración propia

Con estos problemas detectados se analiza el cómo resuelven en la actualidad las necesidades de los usuarios; las alternativas fueron claras en las encuestas: la gente debe preguntar a otras personas en el centro comercial o al guardia de seguridad para obtener información.

Las dos preguntas son: ¿cómo atraer más gente al centro comercial? y ¿cómo hacer publicidad personalizada y en tiempo real?

Las primeras respuestas por parte del grupo de trabajo fueron: para atraer gente es necesario hacer campañas masivas a través de redes sociales sobre la aplicación que se está desarrollando y, a la vez, hacer campañas de activación de la marca en los mismos centros comerciales. Para la segunda pregunta se plantea la opción de enviar mensajes del tipo ventanas emergentes (*pop up*) a los clientes que estén cerca del centro comercial según sus

gustos de compra, analizados por un perfil que el usuario llene al bajar la aplicación y mediante un análisis de sus búsquedas dentro de la misma.

#### 4.1.1 Segmentos de clientes

La información proporcionada por las encuestas más la proveniente de las entrevistas realizadas a los centros comerciales y la ayuda de la empresa consultora en mercadeo Converse Consulting (ver anexo 4), se definió el segmento de usuarios así: hombres y Mujeres entre 15 y 45 años que posean un *smartphone* y a quienes les gusten los centros comerciales y las compras en ofertas o promociones.

Los clientes se definieron como los locales comerciales de los centros comerciales que pretenden invertir en publicidad digital móvil a través de internet.

El "cliente temprano" es el centro comercial Unicentro Medellín, por ser el que ha proporcionado la información necesaria y el apoyo para realizar las encuestas y posteriores mediciones y pruebas con el aplicativo.

En la siguiente ilustración se presenta el bloque segmento de clientes para, más adelante, armar el lienzo *Canvas*.

#### Ilustración 15. Segmento de clientes

Segmentos de clientes
Usuarios: hombre y mujeres de 15 a 45 años de edad que posean un <i>smartphone</i> , que pasen tiempo en los centros comerciales y a quienes les gustan las promociones, eventos y ofertas.
Clientes: centros comerciales y locales comerciales que desean invertir en publicidad móvil para atraer más personas.
Adaptador temprano: Unicentro Medellín

Fuente: elaboración propia

### 4.1.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el tercer bloque del lienzo, que indica lo que se está entregando como valor al cliente, y al usuario; que distingue la aplicación desarrollada de otras de índole similar o de otros productos sustitutos que existen. En la ilustración siguiente se expresa la propuesta de valor del proyecto.

**Ilustración 16.** Propuesta única de valor

Propuesta única de valor
Todas las promociones, eventos y ofertas de las marcas comerciales del momento dentro de los centros comerciales de la ciudad en un aplicativo móvil de fácil uso.
Concepto de alto nivel: red social de centros comerciales.

Fuente: elaboración propia

La propuesta de valor consiste en que el usuario conozca cualquier promoción en cualquier centro comercial dentro de Medellín en una sola aplicación, que pueda compartir dicha información por las redes sociales para de esta manera realizar compras más inteligentes, que sea capaz de ubicar cada local físicamente dentro del centro comercial y que obtenga información del local comercial que está buscando.

### 4.1.4 Solución

El siguiente bloque muestra la solución planteada al problema, que debe responder las interrogantes realizadas y resolver lo que se percibe como necesidad del usuario. Este bloque se describe en la siguiente ilustración.

### Ilustración 17. Solución

Solución
Un aplicativo móvil que integre a los centros comerciales de la ciudad con sus marcas comerciales, por medio de información sobre productos, promociones y eventos mediante el uso de mapas interactivos y publicidad inteligente.

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.5 Canales

Con estos bloques estructurados es momento de analizar los canales a través de los cuales se llegará a los usuarios y clientes. Se definieron tres canales: uno de captación, otro de activación y uno de fidelización.

El canal que permitirá captar usuarios son las redes sociales, en lo primordial *Facebook*. Se escogió este canal por lo masivo que es y porque en la actualidad es muy utilizado por el segmento al que se dirige el proyecto.

El canal de activación de usuarios es el mismo centro comercial: un canal tradicional de publicidad como son afiches regados por el centro comercial que contenga información sobre el aplicativo y un código *QR* que permita la descarga inmediata de la *app*.

El canal de fidelización es la misma aplicación que realizará ofertas exclusivas para los usuarios de la *app* en alianza con los locales comerciales afiliados.

#### 4.1.6 Métricas clave

Es necesario analizar las métricas clave: cuáles variables proveerán información sobre el crecimiento del negocio, es decir, los indicadores que medirán el éxito del proyecto.

Para medir la aceptación de los usuarios, un indicador clave son los seguidores en las redes sociales, en especial *Facebook*; esa información cuantitativa dirá a cuantas personas ha llegado el mensaje. Otro indicador es el número de descargas desde las tiendas en línea de los diferentes sistemas operativos de *smartphones* (*iOs*, *Android*, *Windows phone*), al igual que el número de actualizaciones realizados.



En cuanto a los clientes (locales comerciales), un indicador clave son los contratos de los paquetes de publicidad del proyecto, las renovaciones de contrato y el número de visitas a través de la aplicación.

#### **4.1.7 Costos**

Se debe resolver una importante cuestión: ¿cuánto cuesta poner en marcha el proyecto? Este bloque de costos contempla los siguientes rubros:

- Alquiler de un servidor para alojar la aplicación
- Publicidad en redes sociales
- Publicidad en el interior de los centros comerciales
- Contrato de vendedores
- Transporte y varios

Es importante tener en cuenta estos rubros y darles un valor monetario para poder buscar financiamiento a través de capital semilla, inversionistas ángeles o por medio de inversión de familiares y amigos.

Una de las ventajas de la metodología *Lean Startup* es justamente esa: construir un proyecto con muy poco capital y buscar financiamiento a través de varias opciones como por ejemplo la apertura a fuentes externas (*crowdsourcing*) dentro de una comunidad de emprendedores.

El financiamiento de este proyecto en la etapa inicial fue inversión de los integrantes del grupo de trabajo, hasta construir el producto mínimo viable (PMV) para testearlo en el mercado. Con el PMV validado y corregido se buscará financiación a través de programas de aceleración empresarial con entidades como Ruta N y NXP Labs.

#### **4.1.8 Ingresos**

Es tiempo de saber cuánto va a ingresar y cómo se va a monetizar la aplicación, con el fin de decidir si es rentable o no y si es un negocio lucrativo.

La monetización de la aplicación se hace a través de la venta de paquetes publicitarios a los locales comerciales de centros comerciales; este paquete depende del número de veces que el local comercial desea enviar cada día su promoción a los usuarios.

Fuera de lo anterior, se plantea la opción de cobrar una anualidad a los centros comerciales por afiliación a la aplicación móvil.

#### 4.1.9 Ventaja competitiva

Para concluir la presentación de los nueve bloques del modelo *Canvas*, es hora de nombrar la ventaja competitiva, que es: "Una nueva experiencia al momento de comprar, ubícalo todo fácil a través de mapas interactivos".

El lienzo *Canvas* basado en la metodología *Lean Startup* queda estructurado como lo indica la siguiente ilustración:

**Ilustración 18.** Lienzo de *Canvas* del modelo de negocio

Problemas	Solución	Propuesta única de valor
<p>Escasa o no muy clara información de los sitios de interés dentro de los centros comerciales.</p> <p>¿Cómo hacer que ingresen más personas al centro comercial?</p> <p>¿Cómo hacer publicidad personalizada y en tiempo real?</p>	<p>Un aplicativo móvil que integre a los centros comerciales de la ciudad con sus marcas comerciales, por medio de información sobre productos, promociones y eventos mediante el uso de mapas interactivos y publicidad inteligente.</p>	<p>Todas las promociones, eventos y ofertas de las marcas comerciales del momento dentro de los centros comerciales de la ciudad en un aplicativo móvil de facil uso.</p> <p>Concepto de alto nivel: red social de centros comerciales.</p>
	<p><b>Métricas clave</b></p>	
	<p>Seguidores en redes sociales, número de descargas, número de actualizaciones, número de contratos firmados con los locales comerciales, número de renovaciones de contrato.</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>		
<p>Servidor que aloje la aplicación, publicidad en redes sociales, contratos de vendedores, transporte y otros.</p>		

<b>Ventaja competitiva</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
Una nueva experiencia al momento de comprar, ubícalo todo fácil a través de mapas interactivos.	<p>Usuarios: hombre y mujeres de 15 a 45 años de edad que posean un <i>smartphone</i>, que pasen tiempo en los centros comerciales y a quienes les gustan las promociones, eventos y ofertas.</p> <p>Clientes: centros comerciales y locales comerciales que desean invertir en publicidad móvil para atraer más personas.</p> <p>Adaptador temprano: Unicentro Medellín</p>
<b>Canales</b>	
<i>Fanpage (Facebook)</i> , Códigos <i>QR</i> en centros comerciales, promociones exclusivas a través de la <i>app</i> .	
<b>FUENTE DE INGRESOS</b>	
Suscripción anual del centro comercial y venta de paquetes promocionales a los locales comerciales.	

Fuente: elaboración propia

## 4.2 Modelo de negocio mediante la herramienta de Alex Osterwalder

Como se mencionó al inicio, se utilizó una variación del lienzo *Canvas* original de Alex Osterwalder; sin embargo, para el proyecto es necesario analizar los bloques que sufrieron cambios.

Unos de los bloques es el de alianzas clave, en el que se indican los aliados que apoyan al proyecto sin buscar un beneficio económico y que son:

### 4.2.1 Alianzas clave

Julián Sánchez, fundador y ejecutivo líder (*CEO*) de AreaMovil, quien, en una entrevista, concedida al autor del presente trabajo de grado en Medellín el 26 de abril de 2013, expresó la siguiente opinión sobre la aplicación: "me parece que los mapas interactivos son una

cosa que técnicamente es compleja y otro asunto es que la gente no quiere tener dos aplicaciones que hagan lo mismo; debes tener en cuenta que hay muchas aplicaciones que están entrando a las marcas comerciales; por ejemplo: *ShopinMall*, *Moda In*, *Zara*, esto sin contar con la propia área de mercadeo de local comercial y las redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*; otra cosa que le veo complicado es que tienes un programador que trabaja cuando pueda: no está trabajando 24/7 cómo debería estar trabajando; eso de trabajar en los ratos libres te pone en una posición muy crítica; mi recomendación es que consigas un diseñador gráfico muy bueno y ofrecer en una presentación toda la parte gráfica de la aplicación a los centros comerciales; cuando puedas llegar a tener tres de ellos interesados, puedes buscar capital para contratar una buena empresa de desarrollo que te garantice su trabajo y a la que le puedas exigir. Para el tema de monetización te recomendaría seguir el modelo de *Google*, porque eso de cobrar mensualmente a un centro comercial o a un local comercial va a ser complicado, ya que, como te digo, hay muchas otras aplicaciones que quieren entrar a hacer lo mismo de publicidad y promoción; mi recomendación, entonces, es mantenerse durante un año y medio sin generar ingresos hasta que alcances el número de usuarios interesantes para los locales comerciales, que pueden ser diez mil personas; cuando llegues a esta cantidad puedes presentar la aplicación ante la asociación de centros comerciales de Medellín y mientras tanto, para tener un ingreso, puedes seguir el modelo de *Google*: cobrar un peso por cada vez que un usuario dé clic sobre un anuncio publicitario dentro de la aplicación; no cobres anualidad al centro comercial porque te pedirá exclusividad".

Otra alianza clave en cuestión de mercadeo y publicidad es la firma consultora Converse Consulting, que expresó la siguiente opinión a través de Juliana Converse: "Es muy importante formar un grupo de testeo con personas cercanas que prueben el aplicativo y nos den sus opiniones, para tener una visión externa del proyecto. Recomendando, para la activación de marca, una campaña agresiva en los centros comerciales y usar las redes sociales como un canal de soporte y retroalimentación; la campaña debe contener promociones exclusivas y descuentos efectivos cuando esté dentro del local comercial al que el usuario visite para poder ir conociendo su comportamiento de compra; para los locales comerciales es importante saber esto, como, por ejemplo, Juliana compró una chaqueta de cuero en enero, en marzo un pantalón, una camiseta en abril, y ver sus gustos para ofrecer productos similares que serán mejor aceptados que productos al azar. Otra cosa importante que debes saber es que los consumidores no están muy conscientes de las promociones que hay; uno no está pendiente de cada cambio de temporada para ir a comprar; eso se puede atacar enviando mensajes a los clientes, a través del celular, de las promociones o liquidaciones por cambio de temporada. En cuanto a la negociación con los locales comerciales, yo sugiero que sea gratis por unos meses; eso dependerá de ustedes, de manera que, al cabo de ese tiempo, el local comercial vea los beneficios y le resulte difícil salir y se obligue a pagar por el servicio. Para concluir, la campaña de activación de marca y una precampaña expectativa se debe realizar ya con el producto listo y probado; esta precampaña debe ser por poco tiempo. En estos temas tecnológicos es: funciona o no funciona; si no les satisface o presenta errores, de seguro la gente no lo vuelve a descargar, así todos los errores se hayan corregido".

La Universidad EAFIT, con su área de emprendimiento, constituye una alianza clave y la opinión de Jorge Mesa fue la siguiente: "Lo que el centro comercial necesita es gente que

ingrese, cómo hacer para que la gente que se encuentra en las afueras del centro comercial entre al mismo. Si me pongo en los zapatos del gerente de Santafé, necesito información muy inteligente, como, por ejemplo, cuántas mujeres entran al centro comercial, cuántos hombres, de cuáles edades, de cuál estrato, los horarios del día más concurridos, el día de la semana más visitado. Hay que tomar en cuenta que es diferente el tipo de gente que entra a Oviedo que a Santafé, pese a la cercanía a la que se encuentra. Debemos, entonces, pensar en una estrategia que impulse a cada uno de estos segmentos de clientes a ingresar al centro comercial de su preferencia, debemos identificar cada segmento en cada centro comercial. Otro consejo que les doy es que deben investigar a su competencia, tanto en Colombia como a nivel mundial, y mirar qué están haciendo y cómo. Me parece que aún les falta ofrecer algo que realmente los clientes sientan como una necesidad".

#### **4.2.2 Actividades clave**

Entre las actividades claves del modelo de negocio está la de contactar a los centros comerciales más importantes de la ciudad de Medellín y lograr negociar la entrada del PMV como producto de prueba, para de esta manera generar una comunidad de testeos que será la que en primer lugar adopte el producto final y contrate la publicidad voz a voz necesaria para incrementar la comunidad y, por ende, poder llegar a mayor cantidad de usuarios.

#### **4.2.3 Recursos clave**

Los recursos clave para este modelo de negocio son el conocimiento en programación en plataforma *Android*, solventado por el experto en programación integrante del grupo; el poder de negociación y comercialización del producto, entregado por el profesional en mercadeo y ventas, y el diseño fácil, dinámico e intuitivo, a cargo del integrante del grupo que es competente en diseño de páginas web.

#### **4.2.4 Relación con los clientes**

En este apartado se plantearon tres estrategias de relacionamiento, una por cada uno de los actores del proyecto (usuarios, locales comerciales y centros comerciales).

La estrategia para relacionarse con los usuarios es, en un principio, lograr una activación a través de redes sociales, sobre todo *Facebook*, con el fin de atraer así a la mayor cantidad de posibles usuarios, invitándolos a ser parte de promociones exclusivas por medio de la

aplicación, esto es, descuentos u ofertas que solo serán efectivas para los que posean el aplicativo móvil.

La estrategia para relacionarse con los locales comerciales es mantenerlos informados de las estadísticas de búsqueda de su local dentro del aplicativo y brindar un soporte 24/7, es decir estar prestos a escucharlos 24 horas los 7 días de la semana, ya que estos locales, por lo general, mantienen abierta sus puertas de domingo a domingo y en un horario muy extendido; incluso, algunos, como los cines, los casinos y los bares, pueden brindar su servicio hasta altas horas de la madrugada.

La estrategia para relacionarse con los centros comerciales es apoyar la creación y promoción de los eventos especiales que ellos hacen en fechas importantes, como el día del amor y la amistad, la feria de las flores, navidad, etc., dándoles el espacio correspondiente dentro del aplicativo y de las redes sociales para que publiciten el evento, así como el apoyo logístico y la activación de marca en cada evento como tal.

#### **4.3 Validación y pivotaje del PMV**

Con las opiniones recolectadas de tres aliados clave, cada uno experto en uno de los campos que componen el proyecto (técnico, mercado y emprendimiento e innovación), se decidió investigar a la competencia directa en Colombia, que es *ShopinMall*, como lo muestra la siguiente ilustración:

**Ilustración 19.** Infografías de *ProMotions* y de *ShopInMall*



Fuente: elaboración propia

Con el análisis del principal competidor, el PMV entra en etapa de rediseñarse desde todos los ámbitos, lo que se denomina "pivotear" en la metodología *Lean Startup*.

El primer pivotaje se realizó en el nombre de la *app*; en un principio se denominó *UbicaMall* y se lo cambio a *ProMotions*, que significa promociones en inglés, compuesto de dos partes: *Pro*, que significa "algo más", y *Motions*, que refiere a movilidad. El ícono y la marca se muestran en la siguiente ilustración.

## Ilustración 20. Ícono y nombre



Fuente: elaboración propia

La aplicación, entonces, ya no se enfoca solamente a promociones, porque el competidor maneja ese esquema; ahora la *app* se enfoca a centros comerciales como tales, sabiendo que los mapas no son un plus suficiente, puesto que lo que el cliente percibe como valor es la ayuda a la hora de ubicarse y enterarse de los eventos que los centros comerciales realizan para llamar la atención de los clientes, como, por ejemplo, los conciertos de navidad, los programas por el día del niño, el día del amor y la amistad, la familia, etc.; se debe empezar a pensar en sistemas de "grandes conglomerados de datos" (*big data*), para proporcionar información relevante para el centro comercial, como flujo de autos, disponibilidad de parqueaderos, horas de mayor flujo, cuánto camina una persona promedio dentro de un centro comercial, qué compran, cuántas veces utilizan un baño, cada cuánto comen, etc.; el mapa interactivo no es más el diferenciador con el competidor, sino una herramienta para adquirir datos estadísticos; el verdadero diferenciador es poder proveer información sobre el comportamiento del consumidor.

Con esta nueva retroalimentación, se evidencia que la propuesta de valor no debe estar enfocada solamente al usuario y a aumentar ventas de los locales comerciales, sino también al centro comercial con un enfoque distinto: promocionar los eventos especiales, tanto en la aplicación móvil como en las redes sociales, para así generar mayor tráfico al centro comercial; por ende, mayor cantidad de posibles compradores para los locales comerciales y, por último, pero no menos importante, conseguir más usuarios para el aplicativo, lo que lo volverá más atractivo al momento de negociar con otro centro comercial. Así se da cumplimiento al objetivo de plantear una propuesta de valor que marque la diferencia entre los aplicativos de publicidad móvil existentes en la ciudad de Medellín.

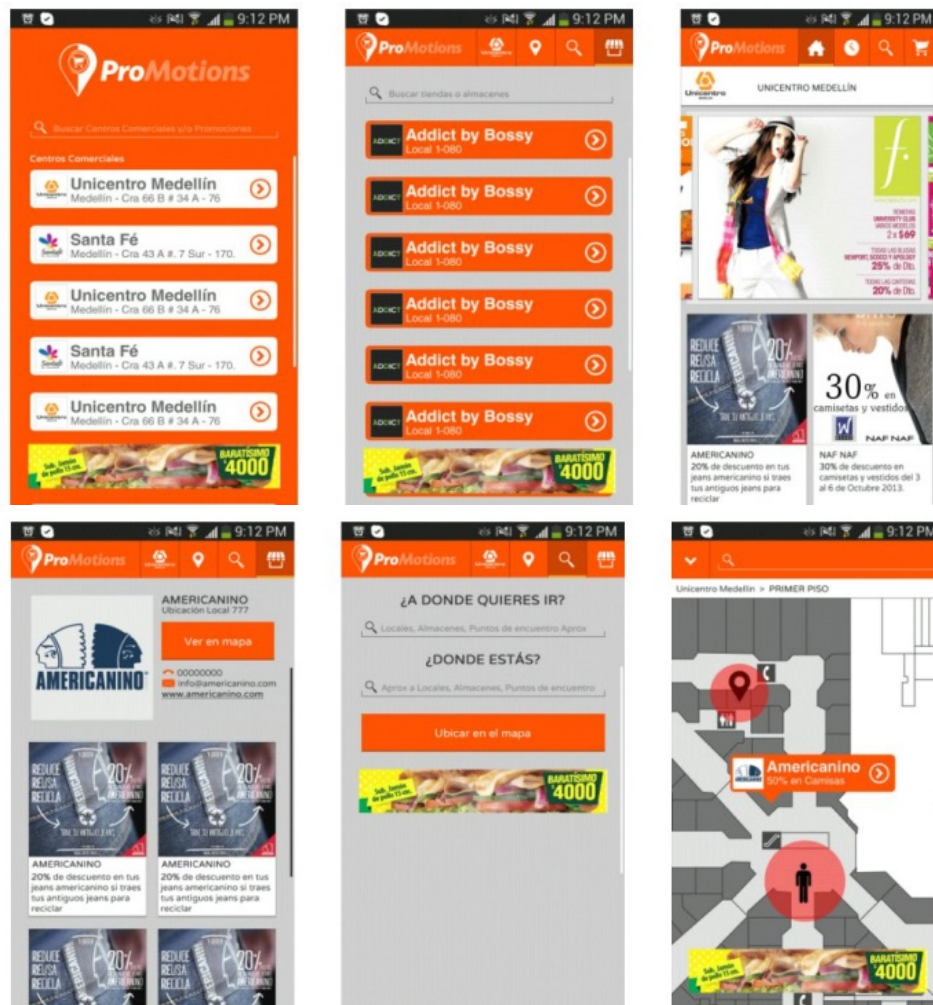
Con estas bases, el producto mínimo viable (PMV) para testear, con el que se da cumplimiento a uno de los objetivos de la investigación, como es desarrollar un software que satisfaga las características del modelo de negocio, consta de las siguientes funcionalidades:

- Ingreso a cualquier centro comercial desde la *app*
- Búsqueda de un local comercial desde el mapa interactivo o desde el buscador
- Información detallada de las promociones y los locales comerciales

Estas funcionalidades se expresan en la siguiente ilustración:



**Ilustración 21.** Funcionalidades de *ProMotions*



Fuente: elaboración propia

El PMV está listo para ser testeado por un grupo focal, constituido, según sugerencias de Converse Consulting, por personas cercanas, que den retroalimentación sobre la funcionalidad, el diseño y el desarrollo, entre otros aspectos de interés.

En cuanto a diseño, el grupo focal aceptó de manera favorable el diseño gráfico de las ventanas de la aplicación, así como los íconos, la distribución de la publicidad y los colores empleados.

En cuanto a funcionalidad, el comentario fue que es una *app* intuitiva, funcionan los enlaces, el mapa es claro y no se necesita mayor experiencia o conocimiento de la *app* para manejarla.

El criterio, en cuanto a desarrollo, tiene problemas al cargarse los mapas: se vuelve lenta la *app* cuando está cargando la localización.

Este producto mínimo viable se presentó a NXTPLabs, incubadora empresarial que escogió algunos proyectos para dar financiamiento y acompañamiento en esta etapa temprana.

La opinión de la incubadora fue que se necesita un grupo de personas más amplio; por ejemplo: se precisa un matemático que pueda generar los algoritmos que investiguen el comportamiento de compra de los clientes de forma automática; también se necesita una fuerza vendedora muy amplia para poder llegar a la mayor cantidad de centros comerciales de la ciudad, para lo cual la inversión es bastante fuerte. Una recomendación de NXTPLabs fue que se incremente el compromiso por parte del grupo, ya que se nota que no existe el que se requiere de los otros socios y que el programador es clave en este proyecto, porque debe dedicarse 24 horas del día 7 días de la semana y no en tiempo parcial, como lo está haciendo.

En un emprendimiento tiene mucho peso para los inversionistas el grupo de trabajo, así como en el desarrollo del mismo; esta fue una de las causas que impidieron seguir en el proceso de aceleración de NXTPLabs.

Por el lado de la viabilidad del proyecto, la opinión fue que es viable siempre y cuando se tenga más de una ciudad o un país que esté aportando centros comerciales al proyecto; mientras tanto, no es viable, porque la publicidad actual se debe cobrar a partir de cada clic en cada uno de los anuncios y el retorno de la inversión sería muy tardío; los locales comerciales con dificultad pagan un fijo por publicidad, ya que no tienen la garantía de su eficiencia.

NXTPLabs sugirió que se investigue mejor a la competencia local e internacional, para tener un enfoque global de cómo monetizan estas aplicaciones y lo complicado de realizar venta de publicidad, que, en la práctica, ha de hacerse puerta a puerta.

Con esta nueva opinión, se puntualizó aún más la importancia de la información al centro comercial y no la venta de publicidad, con lo que se espera introducir un matemático al grupo de trabajo y solicitar el mayor compromiso de los actuales socios para su ejecución.

La investigación concluyó con una dura realidad: no solo es importante el enfoque en el producto mínimo viable sino también la sinergia del equipo de trabajo que pueda desarrollar lo que el cliente percibe como valor y no lo que se quiere imponer en el mercado. Muchos emprendimientos de este tipo han fracasado por la dificultad de las ventas; existe una necesidad tangible en los usuarios (ubicación dentro del centro comercial), pero los otros dos grupos de interés (centros comerciales y locales comerciales) no ven el valor que puede dar este plus a sus propios intereses.

## 5. Conclusiones

- El modelo de negocio realizado mediante la metodología *Lean Startup* es flexible y puede adaptarse con facilidad a los cambios que el mercado requiera; en su estructura, es capaz de rediseñarse por completo según las retroalimentaciones de los usuarios, clientes y beneficiarios del aplicativo, que son las personas que visitan los centros comerciales, así como los locales comerciales y los centros comerciales, en su orden.
- El modelo de negocio basado en el *Canvas* de Alex Osterwalder integra un bloque importante para su análisis, que son las alianzas clave, lo que permite identificar a aquellas personas o empresas que tienen experiencia en cualquiera de las temáticas que integran el modelo de negocio, cuya experiencia transmitida permite minimizar el riesgo de fracaso del mismo.
- Tanto el modelo *Canvas* de *Lean Startup* como el original de Alex Osterwalder no poseen bloques que analicen la competencia y el equipo de trabajo, que es esencial a la hora de modelar el negocio. El análisis de la competencia permite ver cuál es la propuesta de valor que el cliente acepta en el mercado y cómo se puede diferenciar a la propuesta que ofrece el producto o servicio nuevo que se está modelando. El análisis del equipo de trabajo permite saber las cualidades, fortalezas, experiencia y conocimiento de los integrantes, que serán útiles en los diferentes escenarios que conlleva modelar un negocio; en este análisis es importante medir el nivel de compromiso de cada uno, para lograr el objetivo de crear un negocio rentable.
- La publicidad digital es una manera alterna de llegar a los consumidores y es efectiva en la medida del impacto que genere en el público objetivo, es decir, si la publicidad se lleva al segmento preciso de mercado, es menor el riesgo de ser ignorada y puede cautivar y persuadir al consumidor a adquirir el producto o servicio ofrecido; por eso, este modelo de negocio se diferencia de la competencia al no generar publicidad masiva sino inteligente, direccionada hacia los consumidores con mayor porcentaje de adaptación, según sus propios gustos, perfil, aspectos psicológicos, demográficos, etc.
- Una conclusión importante es que no solo las encuestas son fuente confiable de investigación, porque muchas veces las personas encuestadas, por salir lo más pronto posible de las preguntas, tienden a dar respuestas rápidas e imprecisas; por eso, es primordial que las encuestas estén acompañadas de una observación del comportamiento de los consumidores; se debe llevar a cabo una investigación de campo en la que se compare lo que el entrevistado respondió con su comportamiento real en la situación que se desea analizar.
- Las aplicaciones móviles para *smartphones* deben ser fáciles de usar, intuitivas y con diseño agradable, para poder generar una experiencia

buenas cuando son utilizadas. Una de las características importantes es que sean rápidas y eviten la pérdida de tiempo al cargar o bajar información que el usuario no está dispuesto a perder. Esta es una de las características que no se logró del todo en el PMV, debido a la gran cantidad de información que contenían los mapas; esa fue una de las retroalimentaciones del grupo focal: que la aplicación es lenta cuando carga la información.

- El análisis de los conceptos en el marco teórico que sustentó la investigación del presente trabajo de grado fue de vital importancia para esclarecer las definiciones que llevaron a aplicar los conceptos en la parte práctica del modelo de negocio. Una de las partes primordiales del contexto bibliográfico fue entender la metodología *Lean Startup* y saber aplicarla para el modelo de negocio.
- La investigación en su mayoría fue de carácter cualitativo, porque se necesitó analizar temas subjetivos como la percepción de valor, el comportamiento del consumidor, el impacto de la publicidad en las personas, entre otros, aspectos en los que se hace difícil cuantificar pero sí dan una apreciación porcentual de personas con comportamientos, percepciones etc., que ayudaron a segmentar de mejor manera el mercado.
- Un factor muy importante dentro de la investigación fue el curso dictado por NXTPLabs en las instalaciones de Ruta N, en el que no solamente se analizaron los conceptos básicos de herramientas y metodologías de modelo de negocios sino que también se realizó trabajo investigativo de campo, al salir a preguntar directamente a los actores (usuarios, locales comerciales y centros comerciales) qué desean para satisfacer su necesidad o problema y cómo sugieren que debe ser la solución. Esta investigación condujo a recolectar datos e información relevante en distintos centros comerciales de Medellín, cada uno con su propio punto de vista, así como a saber qué piensan los distintos segmentos de mercado que se entrevistaron en cada centro comercial abordado.
- Los locales comerciales de los centros comerciales necesitan atraer la mayor cantidad de gente a sus instalaciones y en la actualidad la manera de llamar la atención es mediante la publicidad tradicional (afiches entregados afuera de los centros comerciales, informadores en las instalaciones, etc.) y es muy poco explotado el tema de publicidad inteligente en los celulares, que pueden recolectar información más precisa de los gustos de los clientes y sus preferencias de marca.

## 6. Referencias

- Afi (2003, 19 de marzo). *Aceleradoras del emprendimiento*. Recuperado el 23 de mayo de 2014, de:  
[http://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/aceleradoras/emprendimiento/contento\\_sidN\\_1052249\\_sid2N\\_1052384\\_cidIL\\_1277983\\_ctylL\\_139\\_spN\\_0\\_climN\\_5\\_scidN\\_1277983\\_utN\\_3.aspx?axisU=informe.pdf](http://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/aceleradoras/emprendimiento/contento_sidN_1052249_sid2N_1052384_cidIL_1277983_ctylL_139_spN_0_climN_5_scidN_1277983_utN_3.aspx?axisU=informe.pdf)
- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw-Hill.
- Álvarez, J. (2012, 26 de diciembre). *¿Qué es una start up?* Recuperado el 27 de noviembre de 2014, de: <http://sercompetitivos.overblog.com/que-es-una-startup-http-t-co-s1nr82bp>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Anderson, C. (2008). *The long tail: why the future of business is selling less of more*. Nueva York: Hyperion Books.
- Aunque la televisión lidera la inversión publicitaria en internet crece un 23 por ciento a nivel mundial (2013, 29 de julio). *Marketing Directo*. Recuperado el 10 de junio de 2014, de: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/aunque-la-television-lidera-la-inversion-publicitaria-en-internet-crece-un-263-a-nivel-mundial/>
- Banchieri, L. C., Blasco, M. J., y Campa-Planas, F. (2013). Autoevaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 9(2), 477-490. Recuperado el 10 de junio de 2014, de: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/448/341>
- Blackwell, S., Szeinbach, S., Barnes, J., Gardner, D., & Bush, B. (1999). The antecedents of customer loyalty: an empirical investigation of the role of personal and situational aspects on repurchase decisions. *Journal of Service Research*, 1(4), 362-375.
- Blank, S. (2013, mayo). Why lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*. Recuperado el 11 de junio de 2014, de: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*. Pescadero, CA: K&S Ranch.
- Bonta, P., y Farber, M. (2007). *Las 199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Norma.
- Butz, H., & Goodstein, L. (1996). Measuring customer value: gaining the strategy advantage. *Organizational Dynamics*, 24(3), 63-78.
- Calapinto, R. (2013). The LEAN model (cover story). *CA Magazine*, 146(9), 18-23.

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. Recuperado el 9 de junio de 2014, de: [icc.oxfordjournals.org/content/11/3/529.short](http://icc.oxfordjournals.org/content/11/3/529.short)
- Crece la inversión publicitaria en medios digitales (2013, 7 de octubre). *Colombia.com* Recuperado el 02 de junio de 2014, de: <http://www.colombia.com/tecnologia/informatica/sdi/72193/crece-377-la-inversion-publicitaria-en-medios-digitales>
- Dickinger, A., Haghirian, P., Murphy, J., & Scharl, A. (2004). Mobile environmental applications. *38th Hawaii International Conference of System Sciences*. Recuperado el 27 de junio de 2014, de: <http://intranet.modul.ac.at/biblio/author/Murphy?sort=author&order=asc>
- Dewalt, K. (2013). *kevindewalt.com* Recuperado el 13 de junio de 2014, de: <http://kevindewalt.com/2013/05/28/problem-revenue-channel-the-3-critical-startup-questions/>
- Doyle, M. (1984). New ways of measurement value. *Progressive Grocer Value*. Recuperado el 02 de julio de 2014, de: [http://www.academia.edu/3476741/A\\_model\\_for\\_pricing\\_emergent\\_technology\\_based\\_on\\_perceived\\_business\\_impact\\_value](http://www.academia.edu/3476741/A_model_for_pricing_emergent_technology_based_on_perceived_business_impact_value)
- Drucker, P. (2007). *The practice of management*. New York: Harper Business.
- Einsenmann, T. (2011). *Platforms & networks*. Recuperado el 24 de noviembre de 2014, de: <http://platformsandnetworks.blogspot.mx/>
- Fernández, A. (2001, marzo). El balanced scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *A Fondo. Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 12-15. Recuperado el 02 de agosto de 2014, de: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- Gajardo Valdés, R. (2010). *Generador de modelos de negocio para empresas emergentes de diseño*. Santiago de Chile: Universidad San Sebastián. Recuperado el 10 de julio de 2014, de: [mneed.rodrigogajardo.cl/descargas/MNEeD-Rodrigo-Gajardo-2010.pdf](http://mneed.rodrigogajardo.cl/descargas/MNEeD-Rodrigo-Gajardo-2010.pdf)
- Gallarzo, L., & Ahumada, E. (2014). Aplicación de modelo de negocio para el fortalecimiento de la mypyme en Tijuana, Baja California. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2), 1807.
- Gervilla Castillo, E. (1998). Educación y valores. En Altarejos Masota, F., et al. (ed.), *Filosofía de la educación hoy*. Madrid: Dykinson.
- Hoyos, G., y Martínez, M. (coord.) (2004). *¿Qué significa educar en valores hoy?* Barcelona: Octaedro / OEI.
- Ipsos - Napoleón Franco (2012). *Estudio de percepciones a cerca de telefonía celular*. Bogotá: Asomóvil.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy*, 7ª ed. Edinburg: Prentice-Hall.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*, 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*, 6ª ed. México: International Thomson.
- Laniado, D. (2002). Creación de valor en las empresas: el papel de las finanzas y la gestión. *Ejecutivos de Finanzas*, 12, 1-14.
- Magretta, J. (2002). Why business models matters. *Harvard Business Review*, 80, 86-92.
- Marín, R. (1990). Valores y fines. En Altarejos Masota, F., et al. (ed.), *Filosofía de la educación hoy*. Madrid: Dykinson.
- Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 1, 30-47.
- Martin, G., & Brown, T. (1990). In search of brand equity: the conceptualization and measurement of the brand impression construct. *Marketing Theory and Applications*, 2, 431-438.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media Inc.
- Megias, J. (2012, 24 de enero). *¿Cómo funciona un modelo de negocios de varios lados? [web log post]*. Recuperado el 10 de julio de 2014, de: <http://javiermegias.com/blog/2012/01/como-funciona-un-modelo-de-negocio-de-2-o-varios-lados/>
- Mendoza, A. (2000). *Estructura de costos y estructura del hato. Bases para la toma de decisiones*. México: Alfaomega.
- Muñiz González, R. (2001). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Muñoz, J. (2012). *Diseño de un programa de gestión para la evaluación y rediseño continuo de una startup*. Memoria, Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, Santiago de Chile. Recuperado el 10 de julio de 2014, de: [http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113397/cf-munoz\\_ja.pdf.txt?sequence=3](http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113397/cf-munoz_ja.pdf.txt?sequence=3)
- NXTp Labs (2014). *Acerca de*. Recuperado el 9 de julio de 2014, de: <http://www.nxtplabs.com/es/acerca/>
- O'Guinn, T. C., Allen, C. T., y Semenik, R. J. (1999). *Publicidad*. México: International Thomson.

- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Bilbao: Deusto.
- Porter, M. E. (1996, diciembre). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*. Recuperado el 16 de julio de 2014, de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nueva York: Random House Digital.
- Ries, E. (s.f.). *The lean start up methodology*. Recuperado el 2 de diciembre de 2014, de: <http://theleanstartup.com/principles>
- Rosales, D. (2008, 28 de agosto). *Valores*. Centro de Estudios Filosóficos de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 12 de junio de 2014, de: [http://www.armoniafamiliarperu.org/docs/valores\\_otros.html](http://www.armoniafamiliarperu.org/docs/valores_otros.html)
- Rudzki, R. E., & Li, S. (2007). The economic paradox of the “freebies” phenomena: how and why companies give stuff away for free. *Direct Marketing: An International Journal*, 1(4), 180-194.
- Ruta N (2014). *Sobre nosotros*. Recuperado el 12 de julio de 2014, de: <http://rutanmedellin.org/index.php/es/sobre-nosotros>
- Stern, C., & Deimler, M. (ed.). (2006). *The Boston Consulting Group on strategy. Classic concepts and new perspectives*, 2ª ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Winter S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), 730-743.



## 6. Anexos

### Anexo 1. Encuesta a usuarios

1. Seleccione su rango de edad (años)

15 a 19	40 a 44
20 a 24	45 a 49
25 a 29	50 a 54
30 a 34	55 a 59
35 a 39	Más de 59

2. Seleccione la frecuencia con la que visita un centro comercial

A diario	Cada dos semanas
Más de dos veces por semana	Una vez al mes
Una vez por semana	Casi nunca

3. Sus visitas son, en orden de prioridad, para:

Comprar

Comer

Caminar

Ir a cine

Otro: \_\_\_\_\_

4. ¿Dentro de un centro comercial, cuántas veces pregunta por información de dónde se encuentra cierto local comercial, el baño u otra localidad en cada visita?

Nunca pregunto

Una o dos veces

Más de tres

5. ¿A quién acude al momento de solicitar información dentro de un centro comercial?

Al puesto de información propio del centro comercial

A un guardia de seguridad

A personas en general

Ubica la ayuda digital del centro comercial (pantallas, mapas, entre otros)

6. ¿Cómo en la actualidad se informa usted de las promociones que los centros comerciales ofrecen?

Visito la página web del centro comercial

Por medio de revistas

Por medio de volantes

Por vallas publicitarias

Me entero cuando estoy en el centro comercial

7. ¿Usualmente baja aplicaciones para su celular que le informen sobre promociones, ofertas o descuentos de sus tiendas favoritas?

Sí

No

8. ¿Le gustaría tener toda la información de las promociones, eventos y ofertas de los centros comerciales en su celular?

Sí

No

9. Si la respuesta fue sí en el ítem anterior, ¿qué le agregaría a la aplicación para que sea de su agrado?

---

---

---

---

---

10. ¿Cuál tipo de negocio hace falta en un centro comercial?

---

11. ¿Cuáles dificultades encuentra usted con frecuencia en un centro comercial?

---

---

---

---

## Anexo 2. Encuesta para locales comerciales

1. ¿Cuál es su horario de atención?

8:00 a. m. a 6:00 p. m.

10:00 a. m. a 7:00 p. m.

8:00 a. m. a 7:00 p. m.

10:00 a. m. a 8:00 p. m.

9:00 a. m. a 7:00 p. m.

10:00 a. m. a 9:00 p. m.

9:00 a. m. a 8:00 p. m.

Otros

9:00 a. m. a 9:00 p. m.

2. ¿Cuáles tipos de publicidad utiliza para dar a conocer sus artículos?

Volantes

Radio

Anuncios publicitarios en la tienda

Internet (páginas web, correo electrónico)

Prensa

Redes sociales

Televisión

Otro: \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es el tipo de artículo que mayor demanda tiene?

Ropa para dama

Cosméticos

Ropa para caballero

Juguetería

Calzado

Alimentos

Perfumería

Lentes

Accesorios

Otros

4. ¿Cree usted que la ubicación del local comercial dentro del centro comercial influye en el volumen de ventas?

Sí

No

5. ¿Le gustaría que sus clientes reciban sus promociones y ofertas directamente en su celular?

Sí

No

6. Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior, ¿qué tipo de información estadística le gustaría recibir de sus clientes? Marque con 1 la mayor prioridad y con 5 la menor.

Datos personales

Cuántas veces consultó la tienda

Cuántas veces consultó la promoción

Cuántos "me gusta" se le dio a su tienda

Cuántos "me gusta" se le dio a su promoción

Cuántas veces compartió su tienda

Cuántas veces compartió su promoción

7. ¿Cuántas personas, en promedio diario, entran a su local comercial?

Menos de 10

Entre 30 y 39

Entre 10 y 19

Entre 40 y 49

Entre 20 y 29

Más de 50

8. ¿Cuáles son las quejas que con mayor frecuencia se presentan en su local comercial?

---

---

---

---

---

Anexo 3. Personas de contacto en los centros comerciales estudiados en Medellín

<b>CENTRO COMERCIAL</b>	<b>NOMBRE CONTACTO</b>	<b>CARGO</b>
Santafé	Juliana Mesa	Asistente de comunicación digital
Florida Plaza	Camila Duque	Asistente de mercadeo digital
Unicentro	Ángela Zárate	Jefe de marketing

Anexo 4. Mentores.

<b>EMPRESA</b>	<b>NOMBRE MENTOR</b>	<b>CARGO</b>
Convers Consulting	Juliana Convers	Consultora en mercadeo
NXTPLabs	Arturo Torres	Director de NXTPLabs
Universidad EAFIT	Jorge Mesa	Director de emprendimiento
AreaMovil	Julián Sánchez	Ejecutivo líder ( <i>CEO</i> )